

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Fernanda Borges da Silva

Lajeado, dezembro de 2017

Fernanda Borges da Silva

DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Monografia apresentada na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, semestre 2017/B do curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Professora: Ms. Lizete Berrá

Lajeado, dezembro de 2017

AGRADECIMENTOS

No primeiro momento agradeço a Deus pela minha vida, pela saúde e por sempre me dar força e sabedoria para superar todas as barreiras que surgem ao longo da jornada.

Aos meus queridos pais que sempre me incentivam e servem de inspiração para que eu busque melhorar e crescer a cada dia. Por todo ensinamento, amor e carinho que sempre me deram. Pela compreensão da minha ausência em tantos momentos devido a trabalho e estudos. Resta-me gratidão pelos pais maravilhosos que tenho e dedico todo meu sucesso a eles, os quais, amo tanto.

Ao meu marido que sempre esteve presente. Pelas palavras de incentivo e apoio quando mais precisei. Por entender meus momentos de estudo e ainda me ajudar quando foi necessário. E por ser essa pessoa tão especial, que eu amo de uma forma inexplicável.

Agradeço em especial, à professora Lizete Berrá que aceitou ser minha orientadora no Trabalho de Conclusão de Curso e que deu todo suporte e apoio para concluir essa etapa. Muito obrigada por toda atenção e por compartilhar o seu conhecimento e suas experiências comigo.

E a todos amigos, colegas, familiares e professores que de alguma forma fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada de coração.

RESUMO

Os desafios profissionais das mulheres fazem parte do seu cotidiano. A monografia contempla a gestão e liderança feminina, estabelecendo relação com os cargos de liderança das mulheres nas empresas. Os objetivos da pesquisa consistem em levantar o perfil das respondentes, identificar a amplitude administrativa das gestoras, verificar se a empresa possui um plano de cargos e salários, averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções e identificar de que modo às gestoras têm buscado sanar essas dificuldades. Na fundamentação teórica encontram-se tópicos como a história da mulher no mercado de trabalho, sua evolução quanto aos direitos, à liderança e gestão feminina, competências e habilidades, a mulher no papel de líder e por fim os desafios profissionais enfrentados por elas. A pesquisa é qualitativa, exploratória e com a técnica da entrevista *survey*. Os sujeitos são dez mulheres que atuam em cargos de liderança. Quanto ao perfil das respondentes, todas estão estudando ou já tem formação, e continuam buscando conhecimento de suas áreas. O grupo 1 possui tempo médio de mandato de 10 anos e o grupo 2 de 3 anos e 2 meses. A quantidade de liderados varia de 2 a 165 pessoas, tendo predominância de mulheres. Quanto a plano de cargos e salários quatro empresas possuem e seis não. Os desafios são: dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado, as novidades que surgem no dia a dia, atualizações, receio da nova área de atuação, a mudança de cargo, gestão e motivação das pessoas. Constatou-se que as gestoras têm buscado sanar essas dificuldades com boa vontade, dedicação, equilíbrio, entre outros aspectos que auxiliam na liderança nas empresas.

Palavras-chave: Desafios profissionais das mulheres. Liderança feminina. Mulheres nas organizações.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades técnicas, humanas e conceituais	24
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino	20
Quadro 2 – Competências CHA	22
Quadro 3 – Distribuição das questões quanto ao referencial teórico e objetivos...	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EY	<i>Ernst & Young</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
QI	Quociente de inteligência
QE	Quociente emocional
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A mulher no mercado de trabalho: breve histórico	13
2.2 A evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas	14
2.3 Liderança e gestão feminina	16
2.4 Competências	21
2.4.1 Competências femininas	23
2.5 Habilidades	24
2.5.1 Habilidades técnicas	25
2.5.2 Habilidades humanas	25
2.5.3 Habilidades conceituais	26
2.6 A mulher no papel de líder nas organizações	26
2.7 Os maiores desafios profissionais das mulheres	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Tipo de pesquisa	32
3.1.1 Definição da pesquisa quanto à natureza	33
3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos objetivos	33
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	33
3.2 População-alvo	34
3.3 Sujeitos da pesquisa	34
3.4 Coleta de dados	35
3.5 Análise dos dados	36
3.6 Limitações do método	37
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 Perfil das respondentes.....	39

4.1.1 Perfil do grupo 1 – líderes com alto nível de experiência.....	39
4.1.2 Perfil do grupo 2 – líderes com médio nível de experiência.....	40
4.2 Amplitude administrativa das respondentes	41
4.2.1 Amplitude administrativa mulheres grupo 1 – líderes com alto nível de experiência.....	41
4.2.2 Amplitude administrativa mulheres grupo 2 – líderes com médio nível de experiência	42
4.3 Plano de cargos e salários	43
4.3.1 Plano de cargos e salários empresas grupo 1 – líderes com alto nível de experiência.....	44
4.3.2 Plano de cargos e salários empresas grupo 2 – líderes com médio nível de experiência	45
4.4 Dificuldades enfrentadas pelas respondentes	47
4.4.1 Dificuldades enfrentadas respondentes grupo 1 – líderes com alto nível de experiência	47
4.4.2 Dificuldades enfrentadas respondentes grupo 2 – líderes com médio nível de experiência	48
4.5 Como as respondentes buscam sanar as dificuldades encontradas.....	50
4.5.1 Como buscam sanar as dificuldades grupo 1 – líderes com alto nível de experiência	51
4.5.2 Como buscam sanar as dificuldades grupo 2 – líderes com médio nível de experiência	52
4.6 Liderança	53
4.7 Características, estratégias e estilos de liderança.....	55
4.8 A importância e o diferencial da mulher nas empresas.....	58
4.9 Conciliação família e trabalho	61
4.10 Considerações gerais sobre as participantes e análises realizadas.....	63
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 65
 REFERÊNCIAS.....	 69
 APÊNDICE A	 72

1 INTRODUÇÃO

No século XIX, o papel da mulher na sociedade era o de servir, cuidar da casa e da família, e o único provedor das necessidades do lar era o homem. Assim a mulher só tinha que ser mãe, esposa e dona do lar; a ela não pertencia o direito de exercer uma atividade fora de casa, principalmente se fosse remunerada.

Em 1934, a mulher começa a participar das decisões sociais, e a restrição quanto ao direito eleitoral chega ao fim. A mulher passa a participar da política, podendo votar e tendo direitos iguais perante a sociedade. Essa conquista se deu quando os homens iam para as guerras e não voltavam ou então retornavam debilitados para continuar a exercer suas atividades rotineiras, portanto, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial contribuíram para alavancar os direitos femininos.

No ano de 1983, surgem os primeiros conselhos estaduais da condição feminina nos Estados do São Paulo e Minas Gerais, para traçar políticas públicas para as mulheres.

Em 1997, as mulheres já ocupavam 9% das cadeiras da Câmara dos Deputados, semelhante ao senado e as câmaras municipais.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2000 havia 169.799.170 milhões de habitantes no Brasil, e as mulheres representavam 51,31% da população.

Em 2014, foi divulgado pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) que as eleitoras do sexo feminino representavam 52,13% do total de 142.822.046 eleitores.

Outra conquista das mulheres foi referente ao dia 8 de Março, data em que anualmente comemora-se o Dia Internacional da Mulher, o qual é lembrado por uma série de batalhas vividas por elas e que resultou na morte de muitas. Com isso, as leis tiveram mudanças, não só na parte trabalhista, mas também em relação à participação mais assídua da mulher na sociedade.

Conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em 2016 havia 44% de mulheres empregadas, e em média, de acordo com o IBGE, entre 2012 e 2016, o total de homens empregados sofreu redução de 6,4%, contra 3,5% entre as mulheres.

Os dados do IBGE de 2017 apontam, quanto ao gênero e cargos de liderança, que as mulheres ocupam 31,3% de cargos gerenciais e os homens 68,7%. Já em cargos que envolvem a presidência ou direção, a diferença é maior, os homens equivalem a 86,4% e as mulheres a 13,6%.

Nos últimos anos no Brasil e em outros países, os dados vêm mostrando que a atuação de mulheres nas empresas só tem aumentado, principalmente em cargos de liderança. O *Peterson Institute for International Economics*, uma instituição sem fins lucrativos, em parceria com a *Ernst & Young* (EY), uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, pesquisou 21.980 empresas em 91 países e concluiu que a presença das mulheres na liderança de uma corporação pode melhorar o desempenho da empresa. A pesquisa mostra que um aumento de 0 a 30% de mulheres em cargos de liderança associa-se a um aumento de 15% da lucratividade.

Por outro lado, as mulheres desenvolvem competências que são características favoráveis aos líderes, e são tão eficientes quanto os homens para assumir postos estratégicos e que requerem responsabilidade dentro das organizações. Muitas mulheres exercem dupla jornada, desempenhando múltiplas funções e tarefas, dentro de casa e nas empresas, mas ainda assim separam um tempo para estar com a família e cuidar da casa.

No cenário atual, mulheres e homens que ocupam cargos de liderança na mesma posição muitas vezes são vistos com diferença tanto em gênero como em

valorização salarial e técnica. Algumas empresas desenvolvem plano de cargo, salário e carreira, a fim de não fazerem discriminação.

O tema foca-se na gestão e liderança, sendo a gestão entendida como o ato de administrar, e a liderança como o ato de conduzir um grupo de pessoas, influenciando-o de maneira a estar motivado a executar o que foi proposto, a fim de cumprir um objetivo maior.

Neste caso, a pesquisa foi realizada em empresas de médio porte¹, nas quais atuem mulheres e homens em cargos de liderança, na cidade de Lajeado/RS, no período de agosto a outubro de 2017.

Frente ao exposto, o problema de pesquisa é: quais os maiores desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança?

1.1 Objetivos

Com os objetivos determinam-se valores e finalidade desta pesquisa, expressando as expectativas futuras.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar o perfil das respondentes;
- b) Identificar a amplitude administrativa das gestoras;

¹ Utiliza-se como referência de médio porte a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que delimita 50 a 99 funcionários se for no ramo de comércio ou serviços e 100 a 499 se for indústria, e o faturamento anual na faixa de R\$16.000.000,00 e R\$90.000.000,00.

- c) Verificar se a empresa possui um plano de cargos e salários;
- d) Averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções;
- e) Identificar de que modo às gestoras têm buscado sanar essas dificuldades.

1.2 Justificativa

As mulheres têm lutado por igualdade desde sempre, buscando grandes oportunidades, melhores cargos, salários e, mais ainda, respeito social e profissional. Com a entrada da mulher no mercado de trabalho a sociedade teve um grande ganho, e sua valorização fez com que muitas empresas crescessem em resultados qualitativos e quantitativos. A pesquisa mostra-se importante, nesse contexto, para identificar os desafios das mulheres em cargos de liderança e fazer um comparativo com outros estudos sobre o mesmo tema.

Os acadêmicos podem utilizar o resultado desta pesquisa como fonte para eventuais trabalhos do mesmo segmento abrangido.

Para a academia, esta pesquisa agregou, na medida em que trouxe os resultados, a fim de estabelecer que os desafios femininos nas profissões podem ser superados e revertidos em pontos positivos a favor da organização.

A realização desta pesquisa mostra-se relevante também por permitir colocar em prática conhecimentos e teoria adquirida nas aulas do curso de Administração de Empresas da Univates.

No próximo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica, com a contribuição de autores que tratam sobre gestão e liderança feminina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados conceitos relacionados ao tema deste trabalho, utilizando bibliografia de autores das áreas de administração, gestão, recursos humanos e liderança, evidenciando o papel da mulher no mercado de trabalho.

Com a intenção de dar fundamento à pesquisa realizada, a partir do conceito da participação da mulher no mercado de trabalho, perante a sociedade e como líder dentro das organizações, busca-se então entender como ocorreu a inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como, as lutas e os desafios profissionais que elas enfrentam até hoje.

Para tanto, define-se a abordagem do assunto “desafios das mulheres em cargos de liderança,” dividindo em subseções para facilitar o entendimento e a classificação do tema. Inicia-se com “A história da mulher no mercado de trabalho: breve histórico”, “A evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas”, partindo para a “Liderança e gestão feminina”, “A mulher no papel de líder nas organizações” e finalizando com “Os maiores desafios profissionais das mulheres.”

2.1 A mulher no mercado de trabalho: breve histórico

As autoras Schlickmann e Pizarro (2013), destacam que as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficava somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais.

“A filosofia considerava que a inferioridade da razão entre as mulheres era fato incontestável, cabendo a elas apenas cultivá-la na medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido e cuidar dos filhos” (SINA, 2005, p. 21).

Conforme Tonani (2011), no passado, uma mulher inserida no mercado de trabalho era algo difícil de ser visto, uma exceção, e em qualquer ficha cadastral que tivesse a presença feminina, localizava-se no campo “profissão” a descrição “do lar” ou “doméstica.”

“As primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas” (COHEN, 2009, p. 167).

Tonani (2011), ainda destaca que naquela época, toda mulher era vista como rainha do lar, e as organizações sociais tinham como composição familiar o homem como o único provedor. A mulher tinha o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos, não havia um trabalho para o qual ele saísse de casa como o homem, apenas ficava em casa, exercendo atividades rotineiras.

Coutinho, afirma que:

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das

posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (COUTINHO, 2011, p.62).

“A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história” (COHEN, 2009, p. 161).

Para Cohen (2009, p. 161):

Companheira do homem nas lides do campo, comerciante ou médica no Egito antigo, relegada a um segundo plano entre os judeus e mantida em clausura pelo atenienses, ela assumiu posição de destaque pela primeira vez durante o Renascimento, ao ser associada à Ciência por meio da figura das “preciosas”, das “sábias” ou das “enciclopédias” e reconhecida pelas suas habilidades manuais, notadamente na produção da seda de Milão e dos veludos de Florença.

“Às mulheres tampouco era facultado aprender a ler. Quando aprendiam algo, era nas escolas administradas pela Igreja que desenvolviam habilidades manuais e domésticas” (COHEN, 2009, p. 165).

2.2 A evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas

Na visão de Tonani (2011), muito se ganhou com o surgimento dos novos formatos familiares, onde a figura masculina antes era vista como o único provedor e a feminina como responsável somente pela condução do lar e da criação dos filhos. Com as mudanças, os lares passaram a ser chefiados por mulheres, casais começaram a dividir compromissos e responsabilidades e, como resultado, a mulher se tornou cada vez mais participativa econômica e socialmente.

“Uma das grandes bandeiras das pensadoras e ativistas que defendiam os direitos femininos era a questão do voto. Foi uma luta que atravessou séculos, não obstante a forte presença feminina nas esferas do poder. Para o bem ou para o mal” (SINA, 2005, p. 27).

“O objetivo do voto era então incentivar e zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política das nações” (COHEN, 2009, p. 165).

“No Brasil, as mulheres passaram a ter direito a voto em 1933, nos primórdios da chamada Era Vargas” (SINA, 2005, p. 28).

A autora Cohen (2009), comenta que o século XX, testemunharia alguns marcos importantes na luta pela emancipação feminina, a exemplo do artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, que proclamou que todos os seres humanos têm direitos e liberdades iguais perante a lei, sem distinção de nenhum tipo, raça, cor e sexo.

Rodrigues e Silva (2015) relatam que a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz.

Temóteo (2013) destaca que há diferenças salariais entre homens e mulheres, e o pior de tudo é que quanto maior a renda, maior é a diferença. O problema relaciona-se ao exercício de poder e liderança dentro de uma empresa.

Para Castells (1999), a inserção da mulher no mercado de trabalho modificou tanto o mercado como também a família. Ele se refere ao crescimento da economia, onde evidenciam-se as oportunidades de educação; às mudanças tecnológicas, estando a gravidez, a reprodução da espécie; o desenvolvimento do movimento feminista com busca por direitos e, por último, a difusão das ideias de forma rápida numa cultura globalizada.

O autor Castells (1999), ainda complementa que o gênero feminino não é tão afetado pelo desemprego, quanto o masculino, porém, a crença é vista pela atração da mão de obra da mulher, dos fatos sociais que envolvem e não por menor participação sindical. A diferença entre o modo de trabalho do homem e da mulher excede questões biológicas, o que se relaciona com os fatos sociais de que a mulher tem vantagem no mercado diante da crise do emprego, pois há a possibilidade de pagar menos pelo mesmo trabalho prestado pelo homem e que ela possui flexibilidade no horário.

Segundo Schlickmann e Pizarro (2013), o tempo foi passando e as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel incumbido a elas, ou seja, de serem

apenas esposas, mães e donas do lar. Isso tudo foi ficando para trás e foi possível perceber com maior intensidade, a partir da década de 70, quando o público feminino foi conquistando melhores lugares, ou seja, profissões mais conceituadas e com maior responsabilidade, como por exemplo, a entrada das mulheres na política, o que foi um ganho conceituado.

A relação da mulher com o trabalho apresenta muitas vertentes para o mercado:

O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica, ou em uma loja, até a que se tornou gerente de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Comporta ainda a mulher que trabalha no campo com as mãos calejadas, a que trabalha duro em casa enquanto o marido sai para trabalhar, a que vende produtos de porta em porta, as consultoras de beleza que vivem e alimentam suas famílias com o dinheiro que produzem. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher que trabalha é uma guerreira forte e merece respeito (SINA, 2005, p. 10).

Sina (2005), também ressalta que embora discriminada durante milênios, no que se refere a atividades públicas, a mulher sempre desempenhou papéis relevantes, além daqueles de esposa e mãe.

2.3 Liderança e gestão feminina

Conforme Chiavenato (2004), o termo liderança significa o processo de coordenar o desempenho das pessoas, dando rumo ao alcance de alguns objetivos estabelecidos. É a capacidade de dirigir e conduzir outras pessoas a buscar resultado a partir de seu comportamento.

“Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros” (MAXWELL, 2008, p. 68).

“A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo” (COHEN, 2009, p. 45).

Josette *apud* Cohen (2009) ressalta que as diferenças entre homens e mulheres aparecem claramente quando se foca a carreira, pois os homens constroem um futuro profissional e as mulheres lidam com dupla jornada, profissional e familiar. Assim, as mulheres evoluíram no universo profissional, não sendo mais consideradas talentos de segunda categoria ou homens vestidos de saia; elas são vistas como culturas diferentes (entre masculina e feminina), o que não se discute em gênero, mas são analisadas outras características e aspectos.

Maxwell (2008, p. 13), dá um parâmetro bem abrangente da definição de liderança:

- Disposição de assumir riscos;
- Desejo apaixonado de fazer diferença;
- Se sentir incomodado com a realidade;
- Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- Disposição de se destacar no meio da multidão;
- Abrir a mente e o coração;
- Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;
- Evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar;
- Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;
- Poder de potencializar muitas vidas;
- Falar com o coração ao coração dos liderados;
- Integração do coração, da mente e da alma;

- Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as idéias, a energia e a capacidade dessas pessoas;
- Sonho transformado em realidade;
- Coragem.

Para Oliveira (2006), liderar desenvolve a visão do que pode ser possível e capaz não só de inspirar outros e ajudá-los a realizar suas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder.

Já Frankel (2007), segue a mesma linha, ressaltando que o líder tem a capacidade de influência e de condução de pessoas para segui-lo, destacando que as organizações apontam que o perfil feminino abrange características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas ao perfil de um líder.

Uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir é descrita a seguir:

Entre elas aparecem: Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças; discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes; perspectiva: enxergam além do ponto em que estão; comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização; segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam; disposição para servir: fazem o que for necessário; iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem; maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar; persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo e confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante (MAXWELL, 2008, p. 109).

Conforme Kets de Vries (1997), compreende-se que os talentos das mulheres são nítidos, e que as empresas que aparecem no mercado atualmente, em sua maior parte indicam que as mulheres possuem habilidades que estão quase que sob medida para o perfil procurado em um líder gestor.

Fischer (2001) apresenta em sua tese que as mulheres possuem um talento natural, onde há a apetência, o desejo pelo trabalho em rede e pela arte da negociação. Também a compreensão, a sensibilidade emocional e a empatia, a eficiência de conciliar várias funções e tarefas e a aptidão de comunicação verbal, o dom de comunicar-se, relacionam-se ao perfil necessário e estão associados

particularmente à sociedade global do século XXI e especificamente ao perfil feminino.

De acordo com Loden (1988), as mulheres, em sua maioria, são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que tenham uma visão ampla da empresa. Também em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação.

Contudo, na visão de Rodrigues e Silva (2015), as mulheres adotam um estilo de liderança participativa mais rapidamente do que as suas contrapartes do gênero masculino. Uma possível razão é que, em comparação com os meninos, as meninas são criadas para serem mais igualitárias e menos orientadas para o *status*, o que é coerente com a liderança participativa.

Entretanto, Rodrigues e Silva (2015), destacam também que as mulheres podem assumir com propriedade os papéis de liderança modernos, mesmo que continuem a enfrentar obstáculos por conta de preconceitos ligados ao gênero e dos modelos de líderes que são mantidos pelos seguidores. De modo geral, independente do gênero, os líderes devem ser sensíveis às situações e aos seguidores, se adaptando à realidade e às condições necessárias para o êxito do seu papel.

Para Loden (1988), a vantagem feminina ao atuar na liderança é que, de fato, as mulheres já possuem atributos essenciais para uma boa liderança, como: facilidade de delegação de tarefas, autoridade, realização de várias atividades ao mesmo tempo, trabalho em grupo, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influenciar, comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociação e resolução de problemas.

Recchia (2007), consultor da Calyper Estratégias Humanas do Brasil juntamente com a HSM Educação Executiva, realizou uma pesquisa quanto ao perfil da executiva brasileira, fazendo levantamento com 66 mulheres que ocupavam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria, e destacou em um quadro os dados coletados, conforme a seguir.

Quadro 1 – Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino

Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino	(%) Perfil
A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Sob o ponto dos negócios são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem mais capacidade de ver e ouvir mais do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta.	2%
A mulher frente a um problema respira, pesa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

Fonte: Caliper (2007, p. 15).

Conforme, Rodrigues e Silva:

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES; SILVA, 2015, p.9).

“O perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja” (COHEN, 2009, p. 30).

Segundo Cohen (2009), as mulheres possuem um quociente de inteligência (QI) e um quociente emocional (QE) elevados, que se sobressaem aos dos homens. Ele cita que a mulher possui no QI: fluência verbal e na expressão de ideias, bom intelecto e senso estético, tendência à introspecção, ansiedade e culpa e comedimento; e no QE: positivas em relação a si mesmas, comunicativas e gregárias, boa adaptação à tensão, espontaneidade, raramente ansiosas ou com culpa. O autor também destaca que esse perfil pode ter grau variado de mulher para mulher, mas que todas possuem um pouco de cada característica citada.

2.4 Competências

Em Chiavenato (2004), há um detalhamento de competências relativas à desempenho de liderança, ao ato de liderar (elas são o estímulo ou motivação para seguir os objetivos), a encorajamento para liderar, à integridade (onde se inclui confiabilidade e ânimo para gerar a transformação de simples palavras em ações), à autoconfiança para conduzir os liderados e fazer com que eles se sintam mais confiantes e motivados, à inteligência (onde o foco é na habilidade do processo de informação, análise de alternativas e descoberta de oportunidades). Assim, pode-se descobrir soluções, ter amplo conhecimento do negócio, para que as ideias processadas auxiliem a organização a sobreviver e obter sucesso. O autor cita ainda a inteligência emocional, destacando a força da qualidade na sensibilidade e flexibilidade às situações e capacidade de adaptação às circunstâncias sempre que necessário.

“O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada” (TONANI, 2011, p. 6).

Para Antunes (2001), as competências não são inatas, e por isso são atributos que podem ser constituídos e adquiridos durante a vida.

O autor Zarifian (2001), destaca que a competência profissional é a combinação de conhecer, saber fazer, além das experiências e comportamentos que se inserem em um contexto.

“Competência, segundo o dicionário, vem do latim *competentia*, e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (FERREIRA, 1995, p. 353).

“O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios” (TONANI, 2011, p. 6).

As competências do CHA (Quadro 2) podem garantir um diferencial competitivo, tanto para homens como para mulheres:

Quadro 2 – Competências CHA

	Competências	Definição
C – Saber	Conhecimento	Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações, etc.
H – Saber fazer	Habilidades	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.
A – Querer fazer	Atitude	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser adquiridos.

Fonte: Rabaglio (2001, p.6).

Segundo Borba *et al* (2011, p.4), as competências seriam então um conjunto destes três elementos:

1. Conhecimento = Saber. O conhecer não definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender, reaprender e sempre buscar aumentar o conhecimento.

2. Habilidade = Saber fazer. Usar o conhecimento para resolver problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas idéias.

3. Atitude = Competência = Saber fazer acontecer. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade.

O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências, ou seja, as características, o que a pessoa aprendeu e ainda irá aprender, a busca dos resultados pessoais e da organização unificados e tudo aquilo que se tem como postura para realização de todas as tarefas.

Na visão de Zarifian (2001), a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e que são transformados na medida em que aumenta a diversidade das situações. No caso refere-se a avaliar uma situação prática e mobilizar o conhecimento, a teoria nesse aspecto. Porém, há necessidade de conhecimentos prévios para essa mobilização e utilização por parte dos indivíduos. Ele destaca que a competência não veio com intenção de causar a anulação da qualificação, mas sim, ajudar a ampliar o seu significado.

Zarifian (2001), ainda destaca que competência é fazer bem o que está proposto e nos comprometemos a realizar, é o ato de tomar iniciativa e se responsabilizar diante de situações profissionais, utilizando a inteligência apoiada ao conhecimento e o compartilhamento de desafios, ou seja, a divisão de responsabilidades.

2.4.1 Competências femininas

Segundo Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade. Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção.

“Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional” (FLEURY, 2013, p. 48).

“O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilitados em sua forma particular de liderar” (TONANI, 2011, p. 11).

2.5 Habilidades

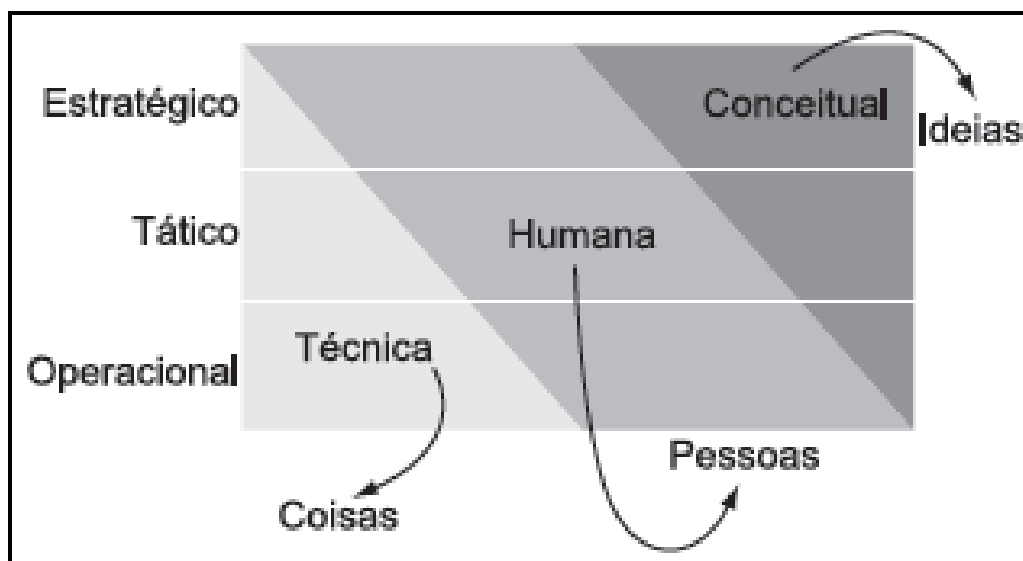
Para Antunes (2001), as habilidades são vistas como filhas específicas da competência em si. Ainda ressalta que as habilidades são aprimoradas com treino, e que ter habilidade não é a mesma coisa que ter competência, pois as duas se distinguem.

Segundo o dicionário, a palavra habilidade significa qualidade daquele que é hábil, tem capacidade, inteligência, destreza, aptidão, demonstra agilidade e talento. (FERREIRA, 1995, p. 821).

Para Chiavenato (2004), existem três habilidades que necessariamente os gestores devem possuir: técnicas, humanas e conceituais. Elas ajudam na visão total da organização, auxiliam na administração, no processo de tomada de decisão, nos objetivos e também ao utilizar os recursos.

Katz (1974) classificou as habilidades dos gestores em três categorias (Figura 1): técnicas, humanas e conceituais, destacando serem essenciais aos administradores, devido a sua importância e podendo variar conforme o nível de responsabilidade gerencial.

Figura 1 – Habilidades técnicas, humanas e conceituais:



Fonte: Katz (1974, p. 152).

2.5.1 Habilidades técnicas

Para Oderich (2005), as habilidades técnicas são os exercícios de atividades que dão representação ao conhecimento específico, geralmente associado a um cargo gerencial.

Na visão de Katz (1974), a habilidade técnica representa o conhecimento específico de um cargo normalmente associado à área funcional de sua especialidade, sendo utilizados então conhecimentos, métodos, técnicas, entre outros meios que são necessários para a realização de uma tarefa específica, através de sua instrução, forma de conduzir.

2.5.2 Habilidades humanas

Conforme Oderich (2005), as habilidades humanas representam uma maneira de lidar com as pessoas, a fim de saber tratar as pessoas bem, mas de forma comum.

Katz (1974), destaca que essa habilidade embasa a capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreendendo as suas atitudes e motivações e sendo aplicável a uma liderança eficiente. As habilidades humanas representam a habilidade que o gestor deve possuir no trato com pessoas, a qual é vista como uma atividade contínua e natural, uma vez que envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do comportamento de cada um.

Segundo Katz (1974), as habilidades humanas estão relacionadas com o saber lidar com pessoas e manter um relacionamento grupal com elas, e envolve também a comunicação, a coordenação, a liderança e a facilidade para resolução de conflitos; é a sabedoria de trabalhar com pessoas e por meio delas.

2.5.3 Habilidades conceituais

Segundo Oderich (2005), as habilidades conceituais são aquelas que podem ser percebidas, como a necessidade do gestor ter uma visão total da organização, chamada de visão sistêmica.

Para Katz (1974), a habilidade conceitual tem como estrutura a compreensão das complexidades da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e necessidades de seu grupo. Vem ao encontro da necessidade do administrador de ter uma visão mais ampla do todo. A habilidade conceitual trabalha com os assuntos que estão em relação ao longo prazo e que vem o longo prazo da organização.

2.6 A mulher no papel de líder nas organizações

Para Castells (1999), a mulher tem sido cada vez mais promovida a cargos versáteis e multifuncionais, para os quais há necessidade de pró-atividade e bom nível de instrução. Ela é dotada de autonomia, força de trabalho com capacidade de adaptação e planejamento de suas próprias ocupações.

Castells (1999), ainda complementa sobre a importância do estímulo à contratação feminina, devido a sua flexibilidade e agilidade como principal força de trabalho.

Conforme Sina (2005), uma mulher, até mesmo porque tem dentro de si o dom de gerar outros seres, quer e precisa ter muito clara a sua identidade. Parece óbvio, mas não é. Ela é capaz de dividir-se em várias atividades, e também de entender pontos de vista alheios.

Sina (2005), também salienta que quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, é capaz de ir do todo aos detalhes sem dificuldade, e tantas vezes quantas forem necessárias. Ela vê normalmente os detalhes, algo muito mais complicado para os homens, formado mais para ver conjuntos. E para os negócios, os detalhes fazem muita diferença.

De acordo com Fleury (2013), o modelo de liderança feminino é voltado para promover a união e cooperação e o modelo masculino somente vê a inovação, porém, um não é superior ao outro e as gestões se diferem quanto às características. Nesse aspecto, tanto o homem como a mulher podem conter traços um do outro e se complementarem.

Para Fonseca (2002), as mulheres valorizam o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são pouco imediatistas e muito capazes de pensar a longo prazo, possuem facilidade de viver em apertos, em tempos difíceis, possuem maior abertura para ideias e sugestões e grande flexibilidade para aprendizado, o que as faz líderes de forma natural.

Renesch (2003) destaca qualidades que compõem o estereótipo de liderança feminina:

- Harmonia – Concordância que gera acordos e não conflitos. E se os homens são donos do “hemisfério esquerdo”, às mulheres cabe o “hemisfério direito”. Isso implica uma capacidade de ver o todo, equilibrar, exercer a criatividade, raciocinar e pensar pela intuição.

- Delicadeza – Mulheres são sutis e frágeis, foram educadas para serem gentis e delicadas com as pessoas.

- Cooperação – Auxiliar e cooperar a fim de um objetivo maior. Isso vem da personalidade feminina, pois as mulheres foram criadas para “ajudar” na casa. Nas brincadeiras de infância (pular corda, brincar de casinha ou de boneca), cada uma tinha a sua vez, a menina sempre respeita as outras, exercendo cooperação nos resultados de todas e isso reflete no perfil. A menina boazinha era a que “ajudava a mamãe” e estava disposta a sempre colaborar.

- Pôr o grupo em primeiro lugar – Presença de sensibilidade intuitiva, onde o primeiro é o todo. As meninas sempre eram encorajadas a fazerem-se queridas, por tantos quanto possível. Dever de ver o grupo e não o individual. O objetivo era ser a mais popular, e pensar em si mesmo era tido como “egoísta”. Se na escola demonstrava prazer em “ganhar” recebia o rótulo de “exibida”, o que demonstrava particularidade quanto ao individualismo.

- Maternal – Sempre a mãe de todos. Fazer o papel de mamãe para as bonecas dizia o quanto era importante ser maternal, exercer o papel de cuidadora desde pequena. Cuidar de crianças pequenas era, com frequência, a primeira experiência profissional, onde aprendiam a ter responsabilidades, quando o conceito de habilidade e competência afetiva.

“A mulher busca relações de trabalho mais harmoniosas e manifesta isso quando em ação. Está pronta para ouvir e considerar, mas também quer ser ouvida e considerada” (SINA, 2005, p. 195).

“As mulheres querem um mundo de trabalho mais equilibrado e harmônico, onde haja mais espaço para ser. Querem, portanto, abrir cada vez mais o leque de atividades, expandir o conhecimento, sem descuidar de sua saúde” (SINA, 2005, p. 195).

2.7 Os maiores desafios profissionais das mulheres

Segundo Sina (2005), um desafio muito grande para o perfil feminino é que uma mulher espera de si mesma, antes de tudo, coragem e energia para ser; portanto, essa exigência a faz querer sempre mais, intimando-a crescer e evoluir, não se acomodando e criando um rumo.

“Se paralelamente, o mercado valoriza as características consideradas predominantes nas mulheres, seus pares tendem a questionar sua real competência” (TONANI, 2011, p. 8).

“Chegar ao poder assusta homens e mulheres, mas o mais ameaçador para a mulher, é que somam ao medo natural a culpa por estar ‘contrariando a natureza,’ como se na natureza de verdade, as fêmeas não fossem grandes caçadoras” (MARQUES, 1999, p. 86).

Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres.

Temóteo (2013) ressalta que as mulheres são sensíveis e dóceis, porém, também muito firmes e determinadas quando as circunstâncias exigem tal postura. A flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são as maiores características do perfil feminino de líder.

Para, Rodrigues e Silva:

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos (2015, p. 4).

No entanto, um desafio muito grande visto por Amazonas (2013), tarefa nada fácil e que exige muito, é a administração do tempo necessário que cada responsabilidade requer. No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar. E assim um desafio constante é a separação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Tonani (2011) observa que a mulher tem a necessidade constante de provar não somente sua competência individual, mas submeter-se também, “apesar” de ser mulher. Por vezes, é alvo de comentários jocosos, não sendo dado a elas o merecido valor, colocando em questão sua competência, duvidando de sua capacidade de ser enérgica, de comandar, de se impor, modificando seus atributos singulares como elementos desqualificadores para o desempenho de sua liderança.

“Uma das queixas mais frequentes das mulheres em relação ao trabalho é: ‘as pessoas não me levam a sério’. Embora isso possa ser verdade, temos que reconhecer que muitas vezes nós mesmas não nos levamos a sério” (DICKSON, 2001, p. 27).

A participação feminina na liderança empresarial enfrenta muitos desafios:

Apesar de observarmos números crescentes da participação feminina em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes. Em artigo publicado em 2008 no Correio Braziliense, de autoria de Daniela Lima e Edma Cristina de Góis, a pesquisadora Amanda Fellows, doutoranda no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), atesta que de posse das mesmas possibilidades que os homens, as mulheres ainda são alvo de preconceito de gênero (TONANI, 2011, p. 8).

A autora Sina (2005) destaca que, no Brasil, as mulheres sonham em abrir seus próprios negócios; porém, os dilemas das que conseguem não são muito diferentes daqueles enfrentados pelas executivas, com especial ênfase para a divisão trabalho-família, que de resto existe em todas as circunstâncias.

No mercado de trabalho e na sociedade, um desafio enfrentado também é a competição e a comparação com outras mulheres. Muitos atributos são levados em consideração, o que gera uma concorrência entre mulheres. Dickson destaca:

Os atributos usados para avaliar em comparação e competição com outras mulheres são: atratividade, onde entra aparência, forma do corpo, tom de pele, idade, cabelos e feminilidade; inteligência, que abrange formação, status que ocupa no trabalho, experiência e especialização; condição social, que agrega classe social, status do marido e número de filhos; personalidade, onde visa articulação, confiança, postura e relaxamento e por fim, situação financeira, que engloba roupas e poder aquisitivo (DICKSON, 2001, p. 143).

“Muitas mulheres se sentem confortáveis com uma certa dose de competição e individualismo; apreciam essa estrutura e prosperam num ambiente racional e analítico” (DICKSON, 2001, p. 128).

“Outras sentem-se menos à vontade com o estilo impessoal. Preferem enfatizar valores como cooperação, trabalho em equipe, comunicação e respeito humano” (DICKSON, 2001, p. 128).

“A verdadeira concorrente é rara, e uma ótima chance de polirmos nossos dons e exercemos nossa competência é disputar com ela alguma coisa. Vá sem medo e sem culpa. Com certeza vencerá a melhor” (MARQUES, 1999, p. 65).

“Um desafio também, quanto à mulher é que o sentimento de impotência advém de uma sensação de incompetência e inferioridade. Quando nossos valores não são visíveis para a maioria das pessoas, é fácil pensar que estamos erradas” (DICKSON, 2001, p. 136).

Muitas mulheres veem que para ter sucesso na carreira precisam passar por cima de outros. Assim, Marques (1999) destaca que para crescer e subir na empresa você não terá que aterrorizar os demais, pois competência, talento e trabalho ainda são chaves do sucesso.

“Competição, intriga, inveja, hostilidade, tudo isso faz parte da vida profissional ou da vida como um todo” (MARQUES, 1999, p. 51).

Conforme Tonani (2011), muitas mulheres possuem desafios grandes devido a sua inteligência e capacidade de realização de diversas tarefas. Assim, elas acabam juntando muitas atividades ao mesmo tempo em que conseguem dar conta do que se comprometeram, possuem diferentes funções, o que, por fim, resulta em muitas dificuldades e novidades durante o dia.

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, abordando o tipo de pesquisa, instrumentos de coleta e plano de análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos, em que apresentam-se o tipo de pesquisa, sua definição quanto aos objetivos, natureza e procedimentos técnicos. Também são apresentados o público-alvo, os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Neste item é apresentado o tipo de pesquisa utilizado no estudo quanto a sua natureza, objetivos e aos procedimentos técnicos.

A elaboração de uma pesquisa sujeita o problema a ser averiguada, sua classe, tempo e localização em que se constata o grau de capacidade. Conforme Gil pesquisa pode ser entendida da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002, p. 17).

3.1.1 Definição da pesquisa quanto à natureza

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa permite a visão e percepção do contexto do problema, ou seja, as informações extraídas são totalmente interligadas para fim de uma análise geral.

Foi realizada de forma qualitativa, contemplando uma entrevista semiestruturada, em que se realizou uma conversação a fim de responder a todas as questões estipuladas e outras que surgiram ao longo do processo. Dessa forma, foi possível chegar à visão do problema, como menciona o autor.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa determina-se como exploratória. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Assim as pesquisas exploratórias são realizadas, em geral, por meio de revisões em literaturas, estudos de caso ou entrevistas com pessoas que tenham experiências práticas ou que sejam especialistas no tema.

A pesquisa foi realizada com o método exploratório, por meio de uma entrevista semiestruturada. A pesquisadora explorou o assunto de acordo com o que os autores trazem de teoria sobre o tema, proporcionando maior familiaridade com o problema explorado.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como entrevista do tipo *survey*. Para Fonseca (2002), a pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário/entrevista como instrumento de pesquisa.

A entrevista foi validada por um profissional da área, que avaliou as questões de acordo com o que a pesquisa necessitava, fez algumas sugestões e alterações

de redação, que foram aceitas e realizadas. Depois de validada, a pesquisa foi aplicada com entrevista previamente agendada, conforme apêndice A, com participação de dez mulheres que atuam em cargos de liderança. Para segurança e sigilo, as entrevistadas assinaram um termo de consentimento e a entrevista foi gravada, a fim de facilitar a consulta da pesquisadora e após, foi feita sua desgravação.

3.2 População-alvo

Salienta-se, conforme Malhotra (2005), que a população-alvo é a soma dos elementos que possuem características semelhantes, formando assim o perímetro para o problema quanto à gestão e liderança feminina.

Na presente pesquisa foram entrevistadas mulheres que trabalham em cargos de liderança em empresas de Lajeado-RS, conforme dados fornecidos pela Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL). Hoje o município de Lajeado conta com 387 empresas cadastradas de pequeno/médio porte.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa, conforme Vergara (2004), são as pessoas que fornecerão os dados necessários para realização da pesquisa. Às vezes, podem ser confundidos com ‘universo e amostra’, quando esses estão relacionados com pessoas.

Os sujeitos da pesquisa foram às mulheres das empresas selecionadas, que atuam em áreas de liderança e gestão. Assim a amostra é composta de dez empresas de médio porte do município de Lajeado/RS.

Com o relatório das empresas fornecido pela CDL, foi possível fazer um primeiro contato com as mesmas para ver quais se encaixavam no perfil que o trabalho buscava. A partir daí, foram selecionadas as dez empresas, de acordo com o cargo ocupado pela mulher entrevistada e seus liderados, seguindo também os

parâmetros de médio porte, já que na listagem também havia empresas de pequeno porte.

3.4 Coleta de dados

Para Mattar (1996), o processo de coleta de dados inicia quando o primeiro contato é feito com os respondentes, quando se aplicam os instrumentos. Então, coleta-se os dados e esses são processados, trabalho que deve ser detalhado, planejado e controlado para que as informações obtidas tenham alta confiabilidade. Essa é uma etapa trabalhosa, porém, se bem feita, é facilmente realizada.

Na pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, ou seja, com um roteiro prévio para ser seguido, mas podendo-se acrescentar perguntas em meio ao processo. Para melhor entendimento: “a entrevista é uma técnica que exige a relação entre entrevistado e entrevistador” (KNECHTEL, 2014, p. 165).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista, conforme apêndice A, aplicada às mulheres que atuam em cargos de liderança ou gestão nas empresas. As questões abordadas possibilitaram maior conhecimento sobre as maiores dificuldades das mulheres nos cargos de liderança.

Buscou-se levantar o perfil das respondentes, identificar a amplitude administrativa das gestoras, verificar se a empresa possui um plano de cargos e salários, averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções e identificar de que modo às gestoras têm buscado sanar essas dificuldades.

A coleta de dados ainda possibilitou verificar dentro da organização a importância da mulher, sua forma de liderar, suas experiências, as mudanças que ocorreram quanto ao direito de igualdade de gênero e o que elas usam para obter resultados positivos para a empresa.

O quadro a seguir apresenta as questões e de que forma elas respondem ao referencial teórico e aos objetivos propostos.

Quadro 3 - Distribuição das questões quanto ao referencial teórico e objetivos:

Objetivo Geral:	Objetivos Específicos:	Referencial Teórico:	Questões:
Identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança;	Levantar o perfil das respondentes;	Competências; Habilidades. Chiavenato (2004), Tonani (2011), Antunes (2001), Fleury (2013) e Katz (1974).	1 a 6
	Identificar a amplitude administrativa das gestoras;	Liderança e gestão feminina. Cohen (2009), Fischer (2001), Kets de Vries (1997) e Recchia (2007). A evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas. Rodrigues e Silva (2015), Castells (1999).	7 a 9
	Verificar se a empresa possui um plano de cargos e salários;	Os maiores desafios profissionais das mulheres. Amazonas (2013), Tonani (2011), Sina (2005), Marques (1999) e Dickson (2001).	10 a 12
	Averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções;	A mulher no papel de líder nas organizações; A mulher no mercado de trabalho: breve histórico	13 a 15
	Identificar de que modo às gestoras têm buscado sanar essas dificuldades.	Castell (1999), Cohen (2009), Schlickmann e Pizarro (2013), Sina (2005), Dickson (2001), Marques (1999) e Rodrigues e Silva (2015).	16 a 18

Fonte: Autora, quadro elaborado com base na pesquisa (2017).

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados coletados, segundo Knechtel (2014), consiste em expor os dados e tratá-los, acarretando na elaboração da aparência e da mente, a fim de oportunizar ao leitor uma clareza com o particular e o geral.

Com a entrevista semiestruturada, a análise dos dados foi feita para obter mais clareza sobre o assunto e chegar a um resultado que atendesse aos objetivos, tanto no particular de cada entrevista como no geral. Também buscou-se analisar o perfil de cada mulher entrevistada, suas principais dificuldades de atuação nos cargos de liderança e como fazem para sanar esses desafios.

3.6 Limitações do método

Para Yin (2001), quando se fala de limitação, oriunda da metodologia de um estudo de caso único, estaria a vulnerabilidade potencial desse tipo de pesquisa acabar não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgam necessárias para que seja suficiente por si só.

Neste estudo, a limitação é relativa à abordagem qualitativa da pesquisa, uma vez que não há como fazer um levantamento estatístico sobre os resultados dos desafios profissionais das mulheres dentro das empresas. O estudo apresenta relatos das mulheres quantos aos maiores desafios enfrentados nos cargos de liderança, suas percepções e como buscam sanar os problemas que surge no dia a dia.

No próximo capítulo, é apresentada a análise dos resultados.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados levantados por meio de entrevistas realizadas com dez sujeitos, no período de agosto a setembro de 2017. Cada entrevista foi feita seguindo um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), que foi discutido previamente com cada entrevistado, que manifestou vontade de participar como sujeito de pesquisa, por meio de uma autorização formal. Pensando na facilidade e organização dos dados e sua análise, cada entrevista foi gravada e dela foram extraídos os conteúdos significativos, organizados nos seguintes tópicos: perfil das entrevistadas, amplitude administrativa, plano de cargos e salários, maiores dificuldades encontradas e como buscam sanar essas dificuldades.

Como as entrevistadas apresentaram características diferenciadas, elas foram divididas em dois grupos, cada qual formado por cinco integrantes, nomeados como: líderes com alto nível de experiência (grupo 1) e líderes com médio nível de experiência (grupo 2). Para a análise desses resultados, as líderes com alto nível de experiência são as entrevistadas que atuam há mais de seis anos em cargos de liderança e que atuam no segundo mandato ou já atuaram mais de duas vezes em cargos de liderança. As líderes com médio nível de experiência são as que atuam há menos de cinco anos e estão no seu primeiro ou segundo mandato. Todas as participantes entrevistadas trabalham em empresas de médio porte, conforme estabelecido no trabalho. A partir do item 4.6, as análises serão gerais, envolvendo todas as participantes, devido às respostas se complementarem.

Os sujeitos de pesquisa, para não serem identificados, foram nominados por nomes fictícios. No grupo 1, encontram-se: Glaucia, Adriane, Maristela, Manuela e Katieli, já no grupo 2, estão Antônio, Ariane, Luciana, Raquel e Júlia. A seguir, a apresentação e análise dessas entrevistas.

4.1 Perfil das respondentes

A análise do perfil das respondentes traz informações individuais das participantes, porém, foi separada em dois grupos para melhor responder ao objetivo estipulado no trabalho.

4.1.1 Perfil do grupo 1 – líderes com alto nível de experiência

Em relação ao perfil do grupo 1, é possível perceber que o tempo de atuação em cargos de liderança ou gestão é de mais de 6 anos e que estão no segundo mandato ou já atuaram mais de duas vezes nesses cargos. Glaucia é a participante desse grupo com menor tempo de atuação atualmente, no caso 6 anos, mas já tem mais de dois mandatos. Já Manuela atua há 9 anos, Adriane 10 anos, Maristela 11 anos e Katieli 14 anos.

Desse modo, o tempo médio em cargos de liderança das respondentes do grupo 1 corresponde a 10 anos, o que mostra que elas possuem, além de conhecimento, grande experiência em sua área de atuação. Isso representa confiabilidade por parte dos gestores, e conforme o referencial teórico, a mulher tem facilidade de trabalhar em grupo e é muito perseverante em seus cargos, mantendo-se às vezes por muito tempo, não por acomodação, mas por gostar de trabalhar com equipe, delegar tarefas e ajudar no alcance de objetivos. É do perfil da mulher ter grande tempo em cargos de liderança.

Glaucia e Manuela são formadas em Recursos Humanos, e Manuela está fazendo especialização em Gestão de Pessoas. Maristela, Katieli e Adriane são formadas em Administração de Empresas, mas Adriane está cursando pós em

Gestão Comercial e Katieli tem também MBA em Gestão de Pessoas com Ênfase em Estratégias e Pós Graduação em Direito Processual.

Quanto à formação, percebe-se que o perfil das respondentes do grupo 1, elas buscam conhecimento constantemente, estudaram e estudam até hoje, atualizando-se com cursos e especializações, para assim serem pessoas melhores, profissional e socialmente.

4.1.2 Perfil do grupo 2 – líderes com médio nível de experiência

No grupo 2, em se tratando de atuar em cargo de liderança ou gestão, há uma variação de 1 a 5 anos de atuação. Neste grupo, a de menor tempo em liderança e gestão, é Ariane, que trabalha há um ano e está no seu primeiro mandato. Luciana trabalha há dois anos e está no segundo mandato. Raquel e Júlia atuam há quatro anos em cargos de liderança e ambas estão no primeiro mandato. Antônio atua há cinco anos e está no seu primeiro mandato.

Dessa forma, o grupo 2 tem tempo médio de atuação de 3 anos e 2 meses. Assim, como a maioria delas está no seu primeiro mandato ou iniciando no segundo, pode-se dizer que o nível de experiência é médio. Porém também deve-se olhar o critério de conhecimento, a formação e as áreas de especialização, pois pode ter iniciado há pouco no cargo, mas ter muito tempo de trabalho como funcionária de outras empresas ou então ter sido promovida na própria empresa, por identificarem o perfil de líder, como no caso da Luciana.

Sobre a formação de cada integrante, Ariane e Luciana estão cursando atualmente Administração de Empresas. Raquel é formada em Ciências Contábeis e está cursando pós em Gestão Tributária. Antônio é formado em Relações Públicas e está cursando MBA em Gestão Empresarial. Júlia é técnica em Tratamento de Resíduos Industriais, bacharel em Química Industrial e possui mestrado em Biotecnologia.

No perfil do grupo 2, percebe-se que quanto à formação acadêmica, Júlia já possui mestrado, motivo pelo qual referiu-se que, muitas vezes, o fato de estar no primeiro mandato não significa inexperiência, pois pode ter trabalhado muito em uma

área de confiabilidade como liderada, então torna-se essencial conhecer o perfil das respondentes e sua vivência no cotidiano.

Comparando com o referencial teórico, atualmente, torna-se necessário conhecer o perfil da líder, pois ela estará à frente de uma equipe, como condutora, guia, incentivadora das pessoas que fazem parte da empresa e daquele setor específico. Dessa maneira o primeiro objetivo traz o conceito de que ela precisa ter características que vão enaltecer o grupo, como sabedoria para reconhecer os talentos das pessoas e usar isso para alcançar os objetivos.

Desse modo, os itens 4.1.1 e 4.1.2 respondem ao objetivo da letra a, no caso, levantar o perfil das respondentes e o 4.7, que refere-se as características, estratégias e estilos de liderança das participantes em geral.

4.2 Amplitude administrativa das respondentes

A amplitude administrativa das respondentes foi analisada em dois grupos. Assim, é possível concluir a amplitude de controle ou comando da líder ou gestora e também qual o número de funcionários que dirige.

4.2.1 Amplitude administrativa mulheres grupo 1 – líderes com alto nível de experiência

No que tange à amplitude administrativa do grupo 1, são descritos os cargos ocupados pelas integrantes, a quantidade de pessoas que fazem parte da sua equipe atual e qual a predominância de mulheres.

Glaucia é supervisora de Recursos Humanos, possui duas lideradas de setor mulheres, porém, indiretamente, lidera homens e mulheres dentro da empresa, num total de 165 funcionários.

Adriane é supervisora Comercial, possui 7 liderados, sendo 6 homens e uma mulher.

Maristela é gerente de loja, possui uma equipe de 6 pessoas, sendo um homem e 5 mulheres.

Manuela é gerente administrativa, possui uma equipe de 11 pessoas, sendo duas mulheres e 9 homens.

Katieli é coordenadora de desenvolvimento humano e tem uma equipe de 25 pessoas, sendo 15 homens e 10 mulheres.

Percebe-se que as equipes, em média, contam com 10 liderados, porém, Glaucia tem sua equipe de trabalho, da qual ela é chefe, e também atua como supervisora, mas de forma indireta, de 165 profissionais na empresa, pois há outra responsável junto com ela nessa função. Então, considerou-se somente as duas lideradas para calcular a média. Analisando o grupo 1, o total de homens liderados são 21 e de mulheres 20, não havendo grande diferença. Nas equipes, em 3 predominam homens e em duas equipes predominam mulheres.

O grupo 1 também tem por características já ter atuado antes em cargo de liderança e ter equipes maiores, assim, possuem experiência na função no que tange a conduzir e delegar tarefa em equipe.

4.2.2 Amplitude administrativa mulheres grupo 2 – líderes com médio nível de experiência

Quanto à amplitude administrativa, Ariane é gerente administrativa, possui 56 liderados, entre os quais predominam mulheres.

Luciana é gestora de uma filial, possui 14 pessoas em sua equipe, sendo 12 mulheres e 2 homens.

Raquel é líder do setor fiscal, possui 4 pessoas em sua equipe, sendo 3 mulheres e um homem.

Antônia é diretora comercial, possui 10 liderados, desses, 8 são mulheres e 2 homens.

Júlia é coordenadora de Saúde e Segurança no trabalho e meio ambiente, possui 20 liderados, sendo que predominam homens, num total de 14.

Se olharmos o grupo 2 no geral, a média de liderados, no caso, tamanho da equipe, fica num total de 21, afinal Ariane possui 56 liderados e Júlia 20. Já analisando pela predominância de homens e mulheres, em 4 equipes predominam mulheres e em um predominam homens.

No grupo 1, em 3 equipes predominam homens e em duas mulheres, e no grupo 2, em 4 equipes predominam mulheres e em uma equipe predominam homens. Assim, no total, em 4 equipes predominam liderados homens e em 6 equipes predominam mulheres.

Respondendo ao objetivo b, identificar a amplitude administrativa das gestoras, esse item revelou que os dois grupos possuem equipes que variam de 2 a 165 liderados. Também mencionando que muitas têm essas equipes, mas de forma geral, precisam coordenar e auxiliar outros setores da empresa, tendo que comandar muito mais pessoas.

E olhando pelos cargos exercidos fica fácil identificar dentro dos níveis hierárquicos a função de cada uma, e como todas possuem gestores acima delas. Então, percebe-se que há bom relacionamento entre as partes, devido à confiabilidade que é depositada nelas.

No meu ponto de vista, todas as participantes são muito competentes em cargos de liderança, mostram domínio no que fazem, o que se percebe pelo modo de falar e também no agir dentro da empresa. Todas exercem suas funções, mas também colocam amor no que fazem, e com certeza isso é a diferença na hora de lidar com os seus liderados, pois há respeito e compreensão entre as partes.

4.3 Plano de cargos e salários

O plano de cargos e salários está presente neste trabalho como objetivo, devido a sua importância dentro das empresas e porque tem tudo a ver com o tema proposto. A intenção é verificar se há ou não diferenciação por gêneros.

4.3.1 Plano de cargos e salários empresas grupo 1 – líderes com alto nível de experiência

Nas empresas em que Glaucia e Maristela trabalham não há plano de cargos e salários, porém, mesmo assim elas destacam a importância desse para diminuir as diferenciações quanto ao gênero.

Para Glaucia mesmo não tendo na sua empresa de atuação, ela reconhece que o plano de cargos e salários *“motiva os funcionários e os estimula a serem ainda mais produtivos, uma vez que passam a buscar maneiras de crescer dentro da empresa.”*

Maristela destaca: *“considero muito importante, extremamente, pois com isso a empresa só tem a ganhar e o funcionário também. Quanto ao gênero, é essencial, pois homens e mulheres devem ser tratados iguais se estão em mesmos cargos e funções, salários iguais também.”*

Já nas empresas em que Adriane, Katieli e Manuela trabalham há plano de cargos e salários. Adriane fala sobre a importância do plano de cargos e salários dentro da empresa em que trabalha, destacando que *“nossa empresa possui, até para que todos que exercem a mesma função recebam a mesma coisa e também por níveis hierárquicos, isso reduz a competição, como acontece na área comercial, pois eles recebem a mesma coisa por função e a comissão é referente à venda de todos, a porcentagem é igual, então não tem isso de um vender mais que o outro. A equipe precisa se ajudar para todos ganharem. E de gênero, eu, como mulher, vejo que hoje há diferenciação em outras empresas quanto a salário, veem as mulheres como menores e que podem ganhar menos, isso ocorria comigo na outra empresa, porém o sistema lá era diferente e aqui vejo tudo mais igualitário, e num país de tantas diferenças, isso nem deveria existir mais, mas né, continua até hoje, nós que mascaramos.”*

De acordo com Katieli, o plano de cargos e salários *“é importante para não ocorrer diferenciação de cargo por gênero. Hoje num país moderno, devemos saber que as diferenças devem ser tiradas do nosso dia a dia e ver todos iguais. Nossa*

empresa possui plano de cargos e salários, pois acreditamos que é melhor para o funcionário.”

Para Manuela, o plano de cargos e salários hoje “é importantíssimo, nossa empresa tem e faz tempo já. O plano tem desde a função e o salário e o quanto tu pode crescer aqui, isso incentiva e motiva os funcionários. É importante, no critério de reduzir a desigualdade. É ruim saber que tu ocupa a mesma posição e que ganha menos, ou então que não tens para onde crescer na tua empresa.”

Analisando de modo geral, todas participantes deste grupo reconhecem a importância do plano de cargos e salários dentro das empresas. Duas empresas não possuem ainda e três já tem, assim percebe-se que cada vez mais as empresas estão se inserindo nesse plano, a partir do qual todos sabem como podem evoluir na empresa, diminuindo as diferenças e tendo um padrão hierárquico.

O grupo 1, foi bastante eficiente nas respostas, vindo ao encontro do objetivo c do trabalho, respondendo se havia e como funcionava, podendo assim perceber como funciona e quais são as características do plano.

4.3.2 Plano de cargos e salários empresas grupo 2 – líderes com médio nível de experiência

Ariane relata sobre o plano de cargos e salários em sua empresa: “plano de salário de certa forma sim, a gente tem o auxiliar de produção que pode subir para assistente de produção, supervisor de máquinas encarregado de estoque, carregamento, se tornar líder de equipe e depois gerente geral na fábrica. No administrativo, inicia com estágio para a pessoa adquirir experiência depois vai para auxiliar administrativo, assistente administrativo, analista administrativo, líder de setor e gerente da empresa. O salário se baseia conforme o conhecimento da pessoa, o grau de estudo dela. A gente sempre busca dar oportunidade inicial para o funcionário que está dentro da empresa poder crescer, daí a gente dá curso, vê se ele tem interesse em subir, depois, caso não haja interesse, a gente abre vaga para as pessoas de fora da empresa.”

Já na empresa de Luciana, Raquel, Antônia e Júlia não há plano de cargos e salários, porém, elas reconhecem a importância deste. Antônia diz: *“acho extremamente importante, além de redução das diferenças de gênero, acredito que deixe mais claro a forma de trabalho, o que se espera de cada cargo e de que forma será a remuneração.”*

Para Júlia, o plano de cargos e salários, mesmo não existindo na sua empresa, é *“muito importante para a pessoa saber qual pode ser o crescimento. Ou seja, o que ela precisa para atingir outros níveis.”*

Raquel comenta que na empresa em que atua *“é meio relativo, pois aqui a gente não cuida mesmo a função, se todos recebem a mesma coisa, controlamos mais pelo tempo que está conosco e também tem muito a ver com o grau de conhecimento, experiência, ensino, estudo. Quando a pessoa entra, ela entra com o salário mínimo e a partir daí o departamento pessoal vai elevando conforme a importância da pessoa para nós. Preciso ser sincera com você, é mais pela empatia e prestabilidade para eles.”* Ou seja, ao ouvir a resposta percebe-se que há diferenciação entre gêneros, mas também conforme a prestabilidade da pessoa para a empresa.

Analisando esse grupo, somente uma empresa diz ter plano, as outras quatro não possuem. Se olharmos em termos teóricos nenhuma das participantes diz ter, pois Ariane, que foi a única que disse de certa forma ter o plano na empresa, ainda se contradisse quando destacou que eles veem a importância da pessoa para eles, o conhecimento que ela tem, e assim, se analisa de que modo, há diferenças de salários entre pessoas que ocupam mesmo cargo.

Na empresa da Ariane, estão bem determinadas as funções e a forma de crescimento, porém em índices salariais, há diferenças, sendo que ela mesma destacou que existem, e que precisavam estabelecer um plano mais rigoroso, com normas a serem seguidas, até para todos serem mais igualitários no ambiente de trabalho.

Respondendo ao objetivo c, verificou-se que das empresas das participantes do trabalho, seis não possuem plano de cargos e salários e quatro possuem.

4.4 Dificuldades enfrentadas pelas respondentes

Este item tem a finalidade de responder ao objetivo d, trazendo ênfase às dificuldades enfrentadas no dia a dia das respondentes, quais as suas principais funções. Para facilitar, foram separadas em dois grupos, assim mostrando as questões que se assemelham.

4.4.1 Dificuldades enfrentadas respondentes grupo 1 – líderes com alto nível de experiência

No grupo 1, em relação às dificuldades encontradas, Glaucia destaca que *“a maior dificuldade é quanto ao recrutamento e seleção, na dificuldade de encontrar profissionais qualificados (sejam homens ou mulheres).”* O que se percebe é que a qualificação conta muito na profissão exercida.

Katieli relata sobre o mesmo ponto de Glaucia, afirmando que *“os desafios são encontrar profissionais competentes e responsáveis para exercer as funções.”*

Já Adriane, relata que na sua função enfrenta *“dificuldade em liderar uma equipe que tem mais homens, pois nota a diferença. É perceptível a maneira com que a menina atende, ela é mais compreensiva com o cliente, conversa, dá ouvido, percebe a movimentação dele se é pessoalmente, e por telefone entende tudo, parece. Já os homens, eles têm dificuldade de perceber quando o final da negociação tem que ser nosso. Muitas vezes o cliente quer que nós decidamos por ele. O homem é mais direto, e isso trabalhamos diariamente com eles, mas são bem abertos para mudança, porém, é do gênero deles, o costume de ser assim e querer resolver logo e vender para se livrar,”* o que vem ao encontro deste trabalho, pois as mulheres aparentam um perfil mais compreensivo e tem facilidade em negociar.

Para Maristela, o desafio mesmo foi enfrentar o inovador. Em sua fala, ela destaca que está em um ramo totalmente diferente do que ela atuava antes, pois *“antes de trabalhar com calçados trabalhava no ramo de móveis e eletrodomésticos. Acho que quando queremos e temos vontade passamos por cima das dificuldades, o*

querer faz as coisas acontecerem, mas algo que tive que trabalhar em mim foi o valor das vendas, pois em um atendimento a um cliente nos ramos dos móveis fechava uma venda de valor agregado, sendo que agora os valores são bem menores.”

Manuela ressalta que em sua rotina os desafios são constantes, pois *“são diferentes tipos de clientes, mas na equipe, temos diferenças entre nós, mas sempre tentamos sanar para que não haja problemas maiores. Quanto ao gênero, não há problema algum, respeitamos uns aos outros e assim convivemos diariamente sem problema algum,”* o que mostra que dentro da empresa em que ela atua, não há diferenciação por gênero, o que surge é resolvido para que não crie problemas futuros.

Analisando o grupo 1, Katieli e Glaucia destacam suas principais dificuldades como encontrar profissionais capacitados para exercerem as funções dentro da empresa. Adriane já fala sobre a dificuldade de liderar uma equipe com mais homens, sobre as características masculinas de lidar com uma negociação, pois ela só tinha experiência com equipe de mais lideradas mulheres, e então ela achou uma grande diferença.

Maristela destaca o desafio de inovar na função, mudar o ramo de atuação e Manuela vê que sempre há algo desafiador durante o dia, que não tem algo determinado, sempre surge algo novo para resolver.

4.4.2 Dificuldades enfrentadas respondentes grupo 2 – líderes com médio nível de experiência

O grupo 2 relatou sobre as dificuldades enfrentadas. Para Ariane, *“o maior desafio foi assumir como gerente de uma empresa, porque as experiências que eu tinha eram de auxiliar administrativo, então foi um grande desafio.”*

Ariane ainda completou dizendo: *“mas com o passar do tempo vai adquirindo experiência, acostuma, vê a escolha certa para tomar uma atitude, de como proceder nas situações, sempre tem o auxílio da empresa matriz, de pessoas que estão há anos. O dia a dia é um desafio, coisas do cotidiano normais, tranquilo, mas*

sempre acontece novas situações, novos clientes, então o aprendizado e o desafio são diários.”

Júlia coloca que *“sempre tem algo que aparece, mas nada que se repita, são sempre novidades,”* então a dificuldade maior para ela é se programar ao que surge repentinamente, que uma líder sempre precisa estar pronta para o que aparece, e isso acontece muito no seu cargo de atuação.

Para Luciana, os maiores desafios da sua profissão são *“o recrutamento e seleção, a falta de pessoas com experiência no mercado de trabalho. Com isso, precisamos constantemente estar desenvolvendo os profissionais que trabalham conosco. A motivação da equipe também é desafiadora.”* Se analisarmos o que aparece no grupo 1, é possível comparar, pois Glaucia relata a mesma dificuldade.

Raquel fala que no setor de atuação dela *“são poucos desafios, mais é o padrão que sempre foi feito. Às vezes tem mudanças no sistema, e um dos funcionários é muito apegado ao que aprendeu desde o início, o que por fim, acaba sendo difícil trabalhar. Também as atualizações das leis e tributações, mas no mais, a gente vai indo e crescendo sempre com os desafios.”* Percebe-se que há dificuldade dos funcionários aceitarem as mudanças e saírem do padrão que sempre foi feito. Esse é o desafio maior que ela enfrenta diariamente.

Para Antônio, *“a dificuldade com certeza é a gestão das pessoas. Temos uma boa equipe, mas como em todos os lugares passam por algumas dificuldades, então gerir as ‘emoções’ e conflitos acaba sendo desgastante às vezes.”* Aqui entra saber liderar, compreender o funcionário e entender que cada um é diferente do outro e que possui suas características para agregar valor dentro da empresa.

Analisando o grupo 2, Ariane diz que a mudança de funcionária para líder é o que foi desafiador. Antônio e Luciana dizem que a gestão de pessoas e a motivação dos funcionários são difíceis hoje em dia. Raquel diz que as atualizações e mudanças desafiam diariamente e Júlia diz que o que surge todo o dia, no caso, as novidades, são os desafios que enfrenta.

Respondendo ao objetivo d, de averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções, o grupo 1 apresenta desafios

voltados a mudança de ramo de atuação, novidades diárias, o que surge no cotidiano, liderança de equipes em que predominam homens e contratação de profissionais capacitados

No caso do grupo 2, todas estão no seu primeiro mandato ou há pouco tempo no segundo. Portanto, no primeiro momento, há insegurança de liderar uma equipe, pois antes eram só funcionárias, além da dificuldade de conseguir profissionais qualificados, da gestão de pessoas, das diferenças entre um funcionário e outro, das novidades diárias e de manter-se atualizada.

Tanto no grupo 1 como também no grupo 2, ambas possuem muitos desafios diários, mas como relatado, é somente experiência e aprendizado. Todas as líderes tomam decisões diariamente, por isso as funções são mais trabalhosas.

Então, das dez participantes, os maiores desafios enfrentados pelas gestoras são: três participantes percebem a dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado de trabalho, duas participantes dizem que as novidades que surgem no dia a dia são desafiadoras e constantes, três participantes tiveram receio da sua nova área de atuação, da mudança de cargo e das atualizações do sistema, e duas participantes relatam que a gestão de pessoas e a motivação dos funcionários é o que dificulta atualmente.

O que se resume em que as participantes encontram dificuldades diversas, porém buscam sempre enfrentá-las com seriedade. Todas participantes destacam que os desafios são necessários para crescimento profissional e gerar experiência.

4.5 Como as respondentes buscam sanar as dificuldades encontradas

Após analisar o item 4.4, que trata das dificuldades enfrentadas pelas participantes, passa-se ao que o 4.5, vem mostrar como elas buscam a solução desses problemas.

4.5.1 Como buscam sanar as dificuldades grupo 1 – líderes com alto nível de experiência

O grupo 1 apontou as dificuldades enfrentadas, assim também colocou o diagnóstico que usa para a resolução dessas, a fim de mostrar como lida com as dificuldades diárias da sua profissão.

Para Manuela, os desafios são necessários, pois são aprendizagens. Ela relata *“sou muito feliz pelo que faço e acredito que tudo que surge é por algum motivo e que tenho capacidade para resolver, então enfrento com muita racionalidade e ética. Se preciso, consulto meus estudos ou os proprietários, mas sempre penso no que é melhor para a empresa.”*

Já para Maristela, quando *“queremos e temos vontade passamos por cima das dificuldades, o querer faz as coisas.”* Tiramos de conclusão que sempre há uma solução para algum problema que aparece.

Para Katieli, o respeito é o ingrediente principal para vencer as dificuldades, e ela relata que *“... na empresa não ocorre diferenciação de homem e mulher, mas no geral, isso ocorre e muito ainda, afinal, nosso país não é desenvolvido nesse aspecto, deveríamos pensar de modo mais igualitário, pensar em homens e mulheres com mais coerência e respeito.”*

Adriane diz em sua resposta *“eu tenho muito facilidade e autocontrole para resolver situações, sei ser razão e emoção quando precisa, tudo que surge tento solucionar como profissional e ser o mais justa possível.”* Isso nos mostra que os problemas precisam ser encarados as vezes com razão outras com emoção, e é preciso equilibrar para resolver o desafio encontrado.

Ao analisarmos a resposta de Glaucia, ela relata que *“nos desafios eu resumo em dedicação e equilíbrio no trabalho, família, amigos, saúde.”* (Mencionou que o equilíbrio desses a ajuda a estar resolvendo constantemente o que aparece no dia a dia, pois acredita que uma coisa má definida pode afetar tudo).

4.5.2 Como buscam sanar as dificuldades grupo 2 – líderes com médio nível de experiência

O grupo 2 apontou as dificuldades que enfrenta, e mostrou como resolve o que aparece no cotidiano.

Júlia, Ariane, Raquel, Luciana e Antônia relatam quase que a mesma resposta, pois acreditam que com organização e paciência tudo se resolve.

Júlia diz que as *“funções são muitas, mas dentro destas eu tento manter organização, calma e agilidade.”* Ela acredita que dessa forma é possível resolver tudo que surge no dia-a-dia.

A resposta de Raquel é: *“procuro resolver tudo com organização e paciência, afinal, assim tudo entra nos conformes.”* O que Antônia fala vem ao encontro dessas já ditas; ela relata: *“procuro resolver uma coisa de cada vez, no começo do dia parece que não terá tempo para fazer tudo, mas se você realmente quiser fazer tudo ao mesmo tempo, acaba fazendo muito pouco, então coloco mais energia nos ‘problemas’ maiores e vou resolvendo, chega no fim do dia provavelmente tudo ficou concluído ou quase.”*

Ariane continua dizendo que *“o dia a dia é um desafio, coisas do cotidiano normais, tranquilo, mas sempre acontecem novas situações, novos clientes, então o aprendizado e os desafios são diários, procuro agir com paciência e pés no chão.”* Luciana relata que *“os desafios são muitos, o que faço é encarar um de cada vez, analisando, pensando, para por fim, tomar alguma decisão.”*

Respondendo ao objetivo e, identificar de que modo às gestoras têm buscado sanar essas dificuldades, os grupos 1 e 2 acreditam que com força de vontade tudo pode ser solucionado, e os desafios são ótimos para o crescimento profissional e agregam experiência.

Antes de tudo, a conclusão, ao ler a resposta das 10 participantes, é que o primeiro passo para sanar uma dificuldade é a boa vontade de querer resolver o problema, encontrar uma solução.

Unindo tudo que foi dito de similaridade, tendo dedicação e equilíbrio, agindo com paciência e pés no chão, tendo organização, resolvendo uma coisa de cada vez, autocontrole para resolver situações, separando a razão da emoção, pensando de forma igualitária, com respeito e ética, tudo se resolve e ainda agrega para funcionária e para a empresa.

Concluindo, de nada adianta o profissional ter características de líder e não saber tomar uma decisão quando preciso, agir sobre pressão e usar a razão quando necessário. A dificuldade pode aparecer, mas cabe ao líder manter o autocontrole e escolher a melhor opção.

4.6 Liderança

Ao realizar a entrevista, foi questionado o que é liderar na visão das participantes em geral.

Glaucia destaca que *“liderar é acompanhar e ajudar a equipe a cumprir prazos, para que consigam juntos atingir os objetivos e principalmente incentivar a equipe para trabalhar com entusiasmo e motivação.”*

Segundo Ariane, *“liderar para mim é estar um cargo acima dos outros, mas sempre em primeiro lugar ser colega, ajudar, mostrar o caminho certo, inspirar a equipe a crescer e agir por conta própria para que todos busquem os mesmos objetivos.”*

Já Adriane diz que *“liderar é conduzir a equipe a concluir alguma meta, a alcançar o que foi estabelecido, o líder mostra o caminho e a equipe caminha neste, a fim de ajudar a empresa a crescer. O líder é o apoiador e o facilitador.”*

Luciana relata: *“acredito que liderar seja dar orientação a um determinado grupo ou equipe, ou seja, gerenciar, avaliar e motivar estas pessoas.”*

Para Maristela, *“liderar é manter a equipe unida, motivada em busca dos objetivos, é treinar e desenvolver pessoas.”*

Raquel destaca que *“líder, é aquele que trabalha muito bem com as pessoas e com os recursos. Ele consegue estimular a equipe a fazer e fazer bem o que é proposto.”*

Já Antônio diz que liderar *“é ser exemplo, poder contar com uma equipe que confia em mim e em quem posso confiar, trocar experiências e vivências no dia a dia. Comunicar tudo, porque muitos erros podem ser evitados assim, dizer o que espero e como gostaria que fosse.”*

Para Júlia, ser líder é *“antes de tudo, organizar e orientar uma equipe.”*

Katieli relata que *“liderar é acreditar na equipe, dar importância a eles, motivar, influenciar pelo exemplo, dar feedbacks, saber lidar com os erros, conflitos e tirar proveito dos talentos dos liderados e aproveitar as ideias e sugestões que cada um coloca à disposição.”*

Na visão de Manuela, *“liderança é sinônimo de confiabilidade, presença e paz de espírito na equipe. Um bom líder não só acompanha os resultados, mas vai junto em busca deles. Eu sou essa pessoa que gosta de presenciar tudo, estar por dentro e mostrar que mesmo estando uma posição acima, eu ajudo, eu posso colaborar de alguma forma.”*

Analisando as respostas, quase todas destacaram que um líder deve passar credibilidade, conhecer sua equipe, influenciar, ser um exemplo e que deve ajudar a equipe a alcançar seus objetivos, mostrando o caminho certo a ser seguido, e acompanhando e sendo um facilitador. O líder deve motivar, organizar e incentivar sua equipe.

Para relacionar a fundamentação teórica deste trabalho e mostrar que, na prática, essas mulheres pensam do mesmo modo que os autores, o item 4.6 faz ligação ao que os autores Cohen (2009), Fischer (2001), Kets de Vries (1997) e Recchia (2007) mencionam no aspecto de liderança e gestão feminina, interligando ao que é liderança na visão das participantes.

Assim, conclui-se que um líder tem a capacidade de influência e de condução de pessoas para segui-lo e como mencionado por elas, e também pelos autores, as

mulheres possuem habilidades que estão quase que sob medida para o perfil procurado em um líder gestor.

4.7 Características, estratégias e estilos de liderança.

Neste item, foram analisadas as características de liderança de cada entrevistada, as estratégias utilizadas para liderar e qual o estilo de liderança das participantes, evidenciando com os conceitos trazidos por elas anteriormente.

Glaucia diz: *“sou uma pessoa motivada e também motivadora, comprometida, humilde e de fácil relacionamento. Minhas estratégias como líder são a motivação e o fácil relacionamento, meu estilo é a liderança democrática, pois sou uma pessoa que costuma interagir com a equipe, ajudando na definição dos problemas e nas soluções sugerindo ideias.”*

Já Ariane afirma: *“minhas características como líder são de total liberdade com os funcionários até certo limite, eles sabem até onde eles podem chegar. Eu cobro muito eles pra não haver erros, procuro sempre ajudar todos os setores, não só o administrativo, então eu vou do administrativo até o estoque de fábrica para que sempre estejam 100% alinhados. Minhas estratégias de liderança são em primeiro a comunicação, porque eu sempre procuro deixar todo mundo ciente do que acontece, do que vai acontecer, falo do meu pessoal, do meu profissional, ser amigo, porque assim eu consigo adquirir a confiança deles; segundo, seria dar bons exemplos, com atitudes e com palavras, para eles acreditarem em mim e saberem que se forem pelo caminho que eu estou dizendo vai dar certo. Ouço as ideias de todos sempre, mostro para eles onde eu quero chegar para que eles andem sempre comigo, assim a gente consegue.”*

Adriane diz: *“eu, como líder, bom meu perfil é de ajudante, eu não apenas lidero minha equipe, mas tento auxiliar cada um e ajudar no que é possível. Sou uma líder bastante flexível e que cobra muito organização, relacionamento e comunicação entre colegas, e também com o cliente. Sou uma líder que ajuda e pega junto, tenho meus afazeres além deles, porém, gosto de mostrar para equipe que sou colega também.”*

Luciana destaca: *“minhas principais características como líder são: empatia, persuasão, ética, capacidade de tomar decisões, comunicação, capacidade de planejamento, dinamismo, capacidade de motivar os outros, entre outras. São de resiliência e automotivação, bons exemplos, comunicação efetiva relacionamento positivo. Meu estilo de liderança é democrático e também um pouco de liderança técnica.”*

Maristela relata: *“me considero uma líder democrática, levo muito em consideração as ideias dos colaboradores, gosto de delegar responsabilidades, assim envolvendo a equipe, e meu estilo de liderança é participativa, onde ouço a opinião dos meus colaboradores.”*

Raquel diz: *“minhas principais características como líder de uma equipe, são as mais importantes que eu considero. Eu trabalho motivada e tento motivar minha equipe, procuro sempre passar meus conhecimentos e experiências para eles e possuo confiança no meu trabalho, para que minha equipe confie em mim também. Meu estilo é voltado para colaboração de um bem maior, penso muito nos meus liderados e no meu chefe, então trabalho bem e gosto que todos façam bem o que foi dito para ser feito, acredito que assim todos só têm a ganhar.”*

Para Antônio, suas características são *“... bom relacionamento interpessoal, boa comunicação em todos os níveis, confiança na minha equipe, e meu estilo de liderar é muito diálogo sempre, tanto para o lado profissional quanto para o pessoal. Gosto de um estilo de liderança leve, sou muito amiga e parceira da minha equipe. Ajo com transparência e sinto o mesmo em relação a eles.”*

Já a participante Júlia deixa bem claro qual seu perfil, dizendo: *“vou ser direta, sou exigente e perfeccionista. É o meu jeito, ser assim. E uma estratégia é pensar antes de tomar qualquer atitude. Um exemplo é no caso de um colaborador ter realizado algo errado, procuro avaliar se é a melhor hora de falar com ele.”*

Katieli diz: *“eu, como líder, tenho perfil de cooperativista, sou inovadora e solidária para com a organização e os meus liderados. Vejo o funcionário como a base, o alicerce para que o negócio flua bem, e por isso vejo a necessidade de fazer do ambiente de trabalho um local com clima agradável e saudável para que todos se*

sintam bem e dispostos a trabalhar. Meu estilo é cooperativista, e prezo sempre pelo bem estar da equipe para que todos ganhem.”

Manuela destaca: “... as estratégias que eu tenho como costume de usar, são de motivar, assim a equipe trabalha bem e também se sente melhor para cumprir o que é necessário. E do meu estilo é como eu disse, sou muito democrática e participativa, eu sou líder, mas ajudo sempre. E minhas características são, eu sempre gostei de trabalhar com pessoas e por isso prezo por uma liderança que motive, que ajude e que esteja presente. Meu estilo é de ser a condutora da equipe, ajudando a alcançar os objetivos. Claro que temos muitos erros, mas todos trabalhando juntos, fica mais fácil solucionar problemas e tomar decisões.”

Cada resposta traz em si formas diferentes de liderar devido às características pessoais de cada entrevistada. Mas elas também destacam diferentes estilos de liderança, o que mostra que o perfil interfere muito na forma de atuação de cada líder. O que mais aparece são líderes democráticas, cooperativistas e que buscam a motivação dos funcionários. Elas acreditam que trabalhando com a equipe e ajudando a tomar decisões tudo se encaminha para o mais correto possível.

As entrevistadas também declaram que conduzir a equipe a um objetivo comum faz com que a organização obtenha sucesso, pois todos trabalham juntos. E ainda aparece muito que o líder precisa influenciar e passar confiança aos seus liderados, para que haja participação deles no processo de decisão.

O item 4.7 faz ligação à fundamentação teórica no que se refere a competências, habilidades, a mulher como líder dentro das organizações e ainda traz alguns aspectos de liderança. Os autores Chiavenato (2004), Tonani (2011), Antunes (2001), Fleury (2013) e Katz (1974) trabalham esses aspectos mostrando as legítimas características de um líder e qual a necessidade de habilidade e competência.

Se analisarmos o que foi respondido por elas, percebe-se que vem ao encontro da teoria, pois elas relatam que possuem habilidades técnicas, humanas e conceituais, também destacam competências do seu perfil, e por fim, complementam expressando estilos de liderança.

Esse fator se torna importante à medida que o trabalho trata sobre os maiores desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança. Então, esses cargos quanto mais importantes, possuem mais funções, mais responsabilidades e maiores desafios diários.

4.8 A importância e o diferencial da mulher nas empresas

Na entrevista, questionou-se, qual a importância das mulheres para as empresas e o que era o diferencial, e assim elas responderam:

Para Glaucia, *“o diferencial das mulheres é a forma, a capacidade de gerir as pessoas, ao meu ver, considero as mulheres mais organizadas, comprometidas e batalhadoras, com olhar voltado a inovação.”*

Ariane diz *“as diferenças que eu vejo são bem claras, as mulheres normalmente são mais calmas, têm mais paciência para pensar, resolver, explicar. Os homens agem por impulso, são mais explosivos e eu vejo aqui dentro da empresa isso e nas que eu já trabalhei era assim também, é do perfil deles isso. A mulher já passa mais credibilidade ao funcionário por ser mais parceira.”*

Adriane destaca *“eu digo e repito que uma empresa precisa ter pelo menos uma mulher ocupando cargo de liderança, possuímos muito conhecimento e habilidade, temos jogo de cintura. Nós somos demais, eu percebo que as mulheres são mais ativas, fazem mil coisas ao mesmo tempo e fazem bem. O homem precisa fazer uma para que se saia bem, tirando que a mulher está no serviço e já pensa na casa, na faculdade, na atividade extra, em tudo e mesmo assim foca naquilo ali. O homem é mais centrado, porém, perde muito tempo em algo. Eles são mais egocêntricos e difíceis de entender uma crítica, mas claro, isso não é generalizando, pois tem casos diversos. Mas aqui dentro não tem isso, até porque os chefes mesmos dizem que as mulheres daqui são a base para o sucesso do negócio, nos valorizam muito.”*

Luciana relata que *“a mulher tem a capacidade de se colocar no lugar do outro, a empatia. O dinamismo também é o diferencial da mulher na gestão.”*

Para Maristela, a *“mulher é determinada, focada, e consegue puxar sua equipe com ela.”*

Já para Raquel, *“a mulher tem tudo que uma empresa precisa, é a mais qualificada, é a ideal para negociar, conversar, se relacionar com o cliente, tem foco e também é ágil. A mulher é feita sob medida para cargos de liderança, mas os homens têm seu potencial também, não os desmerecendo, mas nós somos boas mesmo. Os homens são pessoas mais difíceis de trabalhar e as mulheres possuem mais comunicação e fácil relacionamento.”*

Na visão de Antônia *“o diferencial é o tato, mulheres são mais atenciosas e acredito serem mais pacientes também.”*

Para Júlia *“a mulher possui uma maior capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo.”*

Katieli relata que *“a mulher é a chave do sucesso, hoje toda empresa tem mulheres exercendo alguma função e isso traz mais organização nos processos, a mulher é sábia.”*

Para Manuela, *“a mulher é o ‘diferencial’ posso dizer assim, contar com uma mulher hoje em qualquer cargo dentro da empresa já é um prêmio, pois nós temos um poder, seja no contato com o cliente, com o funcionário, com o trabalho, nós nos sobressaímos e fazemos tudo com uma eficiência. A mulher é o perfil que toda empresa deveria buscar, pois ela consegue estar presente no trabalho, fazer tudo com qualidade, sorrindo e mostrando o porquê de ter alcançado seus direitos.”*

Esse questionamento, na verdade, vem ao encontro do que o trabalho busca identificar. Nesse caso, todas as entrevistadas apontam índices positivos sobre as mulheres dentro das organizações, ressaltando que possuem mais agilidade, capacidade de executar várias coisas ao mesmo tempo, fácil comunicação e relacionamento, têm habilidade de negociar e o perfil correto para realizar liderança ou gestão dentro das empresas.

Elas narram que as mulheres são determinadas, focadas, pacientes, possuem jogo de cintura, são comprometidas, batalhadoras, inovadoras e organizadas, mostrando que o perfil das mulheres é o diferencial dentro da empresa e que são

moldadas para exercerem cargos de liderança ou gestão. A partir da fala delas, percebe-se que não há um perfil correto para um líder, porém as características do perfil feminino são mais facilmente moldadas ao que as empresas buscam atualmente.

A mulher no cargo de liderança, como visto nas entrevistas, passa segurança ao ambiente corporativo, equilibrando a autoconfiança do perfil com o que a empresa deseja. A mulher tenta guiar a equipe, passando ensinamentos e aconselhando, para que todos possam ganhar, e elas trilham o caminho junto com a equipe, mesmo que pelo nível hierárquico elas estejam acima. Ocupar um cargo importante para a mulher é sinônimo de poder, mas também é uma grande responsabilidade de vencer as barreiras que vão surgir no dia a dia, como muitas comentaram, que é normal, porém, sempre pensam como agir na hora que algo novo acontece.

A presença das mulheres dentro das empresas, como destacado pelas participantes, possibilita a visão do todo da empresa, abrindo os ângulos e buscando formas mais eficientes de realizar as funções, pois a mulher é muito detalhista e observadora. Muitas relataram que a mulher é o próprio diferencial para uma empresa, e que hoje é quase impossível uma empresa não ter uma mulher em um cargo de liderança. As mulheres são vistas como guerreiras desde sempre e o papel delas perante a sociedade mostra que a desigualdade de gênero não deveria existir, afinal muita coisa mudou e há vários avanços conquistados pela mulher.

Com base nos relatos, interligando o item 4.8 com a fundamentação teórica referente aos maiores desafios profissionais das mulheres, tem-se os seguintes autores: Amazonas (2013), Tonani (2011), Sina (2005), Marques (1999) e Dickson (2001).

Esses ressaltam a importância da mulher dentro da organização e o quanto elas agregaram valor, sendo diferencial em muitas funções, conseguindo executar várias ao mesmo tempo, tendo poder de decisão, negociação e facilidade em relacionamento e comunicação.

Eles ainda destacam que mulheres dentro das organizações são fatores de sucesso, e isso elas também dizem, que hoje ter uma mulher em um cargo de

liderança é essencial. Conclui-se que, como apresentado pelos autores, as mulheres hoje são tão importantes quanto os homens dentro das empresas.

4.9 Conciliação família e trabalho

Hoje, torna-se importante saber conciliar família e trabalho, e em uma das questões da entrevista foi questionado se elas sabiam conciliar e como faziam isso. Seguem as respostas das participantes.

Na visão de Glaucia, *“para conciliar eu tento separar as duas, coloco foco no trabalho, organizo por prazos e prioridades para que nas horas de lazer eu possa estar com a família e estar presente,”*

Ariane relata *“o que eu faço para conciliar trabalho e família é um pouco complicado, porque de janeiro a abril é essa época de Páscoa, que é o forte da empresa, na venda de chocolates. Então eu trabalho das 6h da manhã até 1h da madrugada direto de segunda a segunda, então fica muito complicado conciliar faculdade, trabalho e família, mas eles sabem que é nessa época, e é bem tranquilo. Já de maio a dezembro se torna mais calmo, então eu vejo mais minha família à noite, depois da faculdade, nos finais de semana eu sempre busco estar junto e fazer alguma coisa diferente para nos unir mais.”*

Já Adriane destaca: *“sou muito apegada a minha família, e por isso separo muito bem, o que é trabalho fica no ambiente de trabalho e o que é lazer, casa, família então vem pra casa. O que levo de atividades para casa (raramente tem algo), faço na primeira hora da manhã sempre, isso é coisa de pouco tempo e então temos o restante do dia para nós, os finais de semana e feriados são sempre de programas familiares em que podemos nos divertir e passear. Prezamos muito pela união. A hora do almoço é sagrada para nós, todos precisam comer juntos e é um momento muito bom.”*

Para Luciana *“é bem complicado, afinal faço faculdade (seis disciplinas) e ainda tenho meu trabalho. Mas sempre dou um jeito, final de semana sempre procuro estar com a minha família, e dar atenção a eles.”*

Maristela conta que *“na maioria das vezes o meu maior tempo passo no trabalho, mas a mulher consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo, cuidar da casa, dos filhos, faculdade e trabalho, porque a mulher tem esse dom de conciliar as coisas de fazer várias coisas, ao mesmo tempo sem perder o foco.”*

Raquel afirma: *“minha família é um bem muito precioso para mim, então gosto de gastar muitas horas com eles e não falar de trabalho. Eles compreendem meu trabalho e assim a gente vai, porque precisamos de renda, mas também de carinho, afeto e nosso lar para que todos estejam bem.”*

Antônia diz que o mais fácil é *“... aquela história, não misturar as coisas ou levar trabalho para casa ou vice versa. Procuro sempre ser muito profissional no trabalho e em casa temos uma regra, chegamos e falamos logo como foi o dia, o que aconteceu, se algo não foi legal, mas depois não se fala mais de trabalho e curtimos a família. Tem funcionado bem.”*

Júlia diz: *“quando estou no trabalho me dedico somente ao trabalho e em casa/família não realizo atividades de trabalho.”*

Katieli diz ser *“tranquilo, faço isso sem misturar ou confundir trabalho e família, deixo a semana pra trabalhar e finais de semana, feriados e férias para lazer e diversão.”*

Manuela relata que *“essa é a tarefa mais fácil, pois não deixo misturar, e assim aproveito o tempo aqui para trabalhar e o tempo em casa para me divertir com minha família, e todos deveriam pensar assim, teríamos menos problemas no mundo, de doença e de estresse. O problema todo é que os valores estão se perdendo e as famílias já não priorizam o momento junto, pensam apenas no trabalho e no dinheiro.”*

Quanto a esse aspecto, este levantamento se fez necessário, ao ver que a mulher exerce dupla jornada, e precisa ter tempo para família e também para o trabalho, sem misturar. Todas as participantes mostram facilidade para lidar com isso, relatando que tentam priorizar no trabalho o que é daquele ambiente e não levar para casa o que é de lá, mostrando organização e controle de suas funções. Sendo assim, são mães, filhas, esposas, mas conseguem também ser ótimas

funcionárias no que fazem, realizando suas atividades profissionais sem se afetar por confusões pessoais.

As mulheres que participaram mencionam que essa tarefa de não misturar pode ser fácil se houver organização tanto em casa como no trabalho, afinal, sempre haverá tempo para executar as funções do trabalho no trabalho, e as tarefas de casa em casa, sem misturar nada. Elas ainda citam que existem exceções que, às vezes, não são planejadas, como uma consulta médica, alguma emergência, viagem, saída rápida. Porém, uma líder responsável sabe como agir e como resolver sem prejudicar a família ou o trabalho, e se precisar se ausentar, mesmo assim manterá o controle da situação, a fim de cumprir tudo no prazo e delegar funções se necessário.

O item 4.9, tem a intenção de analisar sobre a fundamentação teórica, relativa à evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas e a mulher no mercado de trabalho: breve histórico, conforme os autores: Castells (1999), Cohen (2009), Schlickmann e Pizarro (2013), Sina (2005), Dickson (2001), Marques (1999) e Rodrigues e Silva (2015).

Esses mencionam o quanto a mulher cresceu social e profissionalmente, recebeu direitos iguais aos homens e lutou bastante para isso. Ainda complementam com a história, tudo que as mulheres passaram para adquirir valores e poderem participar mais assiduamente das decisões da sociedade.

Hoje, além de ter todos os direitos a favor, a mulher ainda consegue conciliar trabalho e família. Das participantes, todas têm facilidade de fazer essa separação e ainda dizem que é preciso ter equilíbrio de ambas as áreas, afinal a mulher tem papel perante a sociedade, de mãe, esposa, mas também pode ser uma ótima profissional, sabendo cuidar de ambas áreas.

4.10 Considerações gerais sobre as participantes e análises realizadas

Todas as líderes chamadas para responder à pesquisa se prontificaram de imediato em respondê-la. O que reforça seu comprometimento no exercício de suas funções, e ao mesmo tempo, certa preocupação por não conseguirem fazer mais e

melhor. Todas tecem elogios às empresas em que trabalham, ou então possuem sugestões e ideias para melhorias das mesmas, se envolvem desde ajudar a empresa a crescer, colocando seu conhecimento em prática e buscando sempre aprender mais, em cursos, especializações, e também incentivam sua equipe e os funcionários a quererem melhorar no aspecto pessoal e profissional.

Grande parte das entrevistadas atua há tempo em seus cargos atuais, ou então tinha um cargo antigo onde atuavam há bastante tempo. Assim, é possível notar o grau de confiabilidade depositado sobre elas e que muitas vezes atuam como gestoras no lugar do administrador da empresa. Ao realizar a divisão dos grupos, foi possível analisar que as características de cada uma, várias vezes vinha ao encontro da outra, porém havia um diferencial em cada uma, seja na forma de liderar, na forma de ver as coisas e também nas próprias funções.

O que se verificou é que todas tem no mínimo graduação, ou estão a caminho de se formar. E então, esse conhecimento facilita muito na gestão, tendo mais clareza, maiores informações e também uma melhor comunicação e relacionamento com seus liderados.

As entrevistadas apresentam similaridades quanto ao perfil de líder, prezando pelo bem estar do funcionário e da empresa, para que todos saiam ganhando, e fazem uma liderança na qual os liderados podem participar, opinando e sugerindo mudanças. Também se percebe que são exemplos que influenciam não só em palavras, e isso é muito válido em um setor, pois todos andam para o mesmo objetivo. Porém, elas apresentam características distintas se bem analisado, pois além do estilo de liderança que seguem, o perfil influencia muito na forma de atuar perante os liderados e com os gestores.

Observando as respostas, as participantes demonstram características de liderança e uma mente aberta para inovações e mudanças, assim tendo um perfil desejável para gerenciar uma equipe, o que faz com que trabalhem com satisfação e os liderados também.

Elas demonstram domínio de suas funções e sabem como buscar auxílio se preciso, estando sempre atualizadas, com cursos e especializações. Desse modo, ajudam os liderados e a empresa a obterem sucesso, pois crescem como pessoas e também como profissionais.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres ocupam posições importantes atualmente nas empresas. Hoje muitas são líderes de setores, gestoras, empresárias individuais ou sócias e assim assumem as mesmas responsabilidades que os homens, tomando para si funções que geram desafios de conduzir uma equipe, ajudar no alcance de objetivos e ainda assim motivá-los a querer seguir o mesmo caminho.

Em um ambiente contemporâneo e com tantas inovações, as mulheres ainda enfrentam diferenciações quanto ao gênero, ocupando os mesmos cargos e posições que os homens e recebendo salários menores. Muitas vezes, são vistas como o “sexo frágil”. Por outro lado, como visto nas entrevistas, as mulheres não se vem como frágeis, e não têm medo de liderar ou tomar alguma decisão; possuem a razão e a emoção, muitas atuam ajudando o colaborador, mas destacam que eles sabem até onde pode chegar, o que são tarefas do líder e dos liderados. Nas empresas das entrevistadas, não há preconceito quanto à mulher ou homem estar ocupando uma posição de líder e na maioria dessas empresas, as mulheres são predominância nos cargos de liderança ou de gestão.

Outro aspecto que a pesquisa trouxe, foi que a mulher possui muitas características que são evidentes do perfil de um líder, o que as torna mais flexíveis e de fácil comunicação com uma equipe. Assim, como na teoria, percebe-se que as mulheres têm jeito para lidar com negociação, possuem fácil relacionamento e boa comunicação, e isso hoje é um diferencial para as empresas.

Nesse sentido, este trabalho possuía como objetivos, no primeiro momento, levantar o perfil das respondentes. Dessa forma, verificou-se que os grupos analisados possuem bastante conhecimento e experiência para exercerem suas funções, que buscam sempre fazer o melhor pela empresa e ajudar o funcionário, auxiliando no alcance dos objetivos e motivando-os.

No perfil delas, as características mostram o porquê de estarem ocupando cargos importantes: muitas se descreveram como perfeccionistas, detalhistas, comprometidas, humildes, exigentes, participativas, de fácil relacionamento, democráticas, flexíveis, organizadas, com capacidade de tomar decisão, com liberdade de expressão para com os funcionários, costumam interagir com a equipe, ajudando na definição dos problemas e nas soluções, sugerindo ideias, são líderes que tem ética e transparência na sua profissão, gostam de delegar responsabilidades, conhecem suas equipes, aproveitam talentos e são visionárias.

O segundo objetivo era, identificar a amplitude administrativa das gestoras. Percebe-se que elas possuem cargos de alta importância dentro das empresas, estudaram para isso e estudam até hoje, fazendo cursos e especializações em suas áreas para sempre melhorar e obter maior conhecimento para execução de suas funções. Também o tempo de trabalho dentro das empresas mostra a credibilidade delas como profissionais: muitas estão no seu segundo mandato ou, mais ainda, e também têm equipes grandes ou já tiveram maiores.

O terceiro objetivo era, verificar se a empresa possui um plano de cargos e salários. Das dez participantes, somente quatro empresas possuem plano de cargos e salários e as outras seis não, mas todas entendem a importância deste para o funcionário e para os líderes, pois ele diminui a diferenciação de gênero, ajuda a manter um padrão maior nas funções por área, nos salários, e os funcionários sabem o quanto podem crescer dentro da empresa.

O quarto objetivo era, averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções. Foi possível perceber as dificuldades encontradas pelas participantes, no caso, as respostas foram muito próximas, verificando-se que três participantes percebem a dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado, duas participantes dizem que as novidades que surgem no dia a dia são

desafiadoras, três participantes tiveram receio da sua nova área de atuação, da mudança de funcionária para líder e das atualizações do sistema, e duas participantes relatam que a gestão de pessoas e a motivação dos funcionários é o que dificulta atualmente.

E por fim o quinto objetivo era, identificar de que modo às gestoras têm buscado sanar essas dificuldades. Relendo as respostas percebe-se que as dez participantes destacam que o passo principal para sanar uma dificuldade é a boa vontade de querer resolver o problema, e é necessário ter dedicação e equilíbrio, agir com paciência e pés no chão, organização para resolver uma coisa de cada vez, autocontrole, separar a razão e a emoção, pensar igualitário e ter respeito e ética.

Com a fundamentação teórica, foi possível fazer as análises de forma mais coerente, buscando sempre interligar a teoria e a prática.

Olhando a história da mulher no mercado de trabalho e a evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas, estes estudos ajudaram a entender o que a mulher passa atualmente para poder se impor perante a sociedade e também para assumir um cargo de liderança. Também na conciliação do trabalho e da família, e na obtenção de várias tarefas em um cargo.

Já os itens liderança e gestão feminina, habilidades e competência, possibilitaram uma visão dos autores quanto à teoria do que são esses conceitos, de como é ser um líder, quais habilidades e competência que ele precisa ter e assim unindo as respostas delas, percebe-se que o perfil de cada uma é de uma líder, mesmo que com características diferentes, elas são mulheres que exercem seu papel com excelência e buscam especializações para isso.

Para identificar o perfil e a amplitude administrativa, esses estudos foram bastante eficientes, pois possibilitaram um entendimento maior sobre o assunto. Também para entender a percepção delas, quanto à sua equipe.

O item da mulher no papel de líder nas organizações e os maiores desafios profissionais das mulheres mostra que desde a antiguidade a mulher se mantém em busca de melhorias, lutando e sendo otimista, afinal, se olharmos na teoria os

desafios comuns, é possível dizer que, na prática, hoje existem mais dificuldades ainda, mas mesmo assim elas seguem determinadas e focadas em seus cargos e em suas famílias.

Essas teorias apresentadas no trabalho auxiliaram nas análises, dando uma base para saber onde buscar as respostas para atender aos objetivos e conseguir tirar conclusões que possibilitassem verificar o problema e como chegar à solução deste.

Verificou-se, desse modo, que os objetivos do estudo foram alcançados. Os desafios mudam constantemente, as participantes destacaram que sempre surge algo novo, porém estão prontas para enfrentar o que aparece.

Realizando o fechamento deste trabalho, a monografia foi muito instigante e desafiadora quanto ao tema, evidenciando através das entrevistas, como é importante a presença das mulheres dentro das empresas, frente a um universo sempre atualizado e no qual as organizações buscam um diferencial para se manter competitivas e conseguir manter seus funcionários satisfeitos.

Registro também a satisfação de ter realizado este trabalho, que possibilitou grandes desafios e muitas aprendizagens. Ouvir as histórias delas, entender a percepção de cada uma e o modo de liderar foi o mais gratificante. E assim, todo o estudo interligou a teoria e a prática, e permitiu vivenciar com as participantes as experiências delas e refletir sobre a fundamentação teórica.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS, Ester. **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. Semente de vida. 1. ed. Amazonas, 2013.

ANTUNES, Celso. **Como desenvolver competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.

ARAÚJO, Rita de Cássia Barbosa de. **O voto de saias**: a Constituinte de 1934 e a participação das mulheres na política. Estudos Avançados 17 (49), 2003.

BORBA, Jaqueline Sanson. MARTINS, Letícia. MUCCILLO, Ricardo Muniz. JUNIOR, Evaldo Reis Furtado. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal**. VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (Convibra Administração), 2011.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 3. ed. Lajeado: Ed. da Univates, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Editora Campus Elsevier, 2004.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança**: novas perspectivas para antigos desafios. Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.

DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho**: estratégias de sobrevivência e sucesso. São Paulo: Editora Globo, 2001.

DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa. GOMES, Jorge. **Imperium femininis... Uma**

liderança de sucesso escondido. Jul/Set 2009. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo:** como as mulheres estão a mudar o mundo. São Paulo. Editora Presença, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres Lideram Melhor que Homens.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acessado em: 20. mar. 2017.

KATZ, Robert. **Skills of an effective administrator.** Boston: Harvard Business Review, 1974.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa:** como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da Pesquisa em educação:** uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina:** como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Editora Bandeirante, 1988.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARQUES, Vera. **O chefe usa batom.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** Edição Compactada. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais:** noções e processos de desenvolvimento. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. **Profissão Líder:** desafios e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências.** São Paulo: Editora Educator, 2001.

RECCHIA, José Geraldo. **Perfil da Executiva Brasileira**. Revista Fortuna. Santa Maria: HSM, 2007.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acessado em: 03 abr. 2017.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Correio Braziliense: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

TSE. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/>>. Acessado em: 29. mar 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Maria Helena Trylinski. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Trabalha nesta empresa há quanto tempo? Qual o cargo que ocupa atualmente? Quantos anos atua em cargos de liderança?
2. Qual a sua idade? Qual seu estado civil? Você possui filhos? Quantos e idade.
3. Qual a jornada efetiva (não necessariamente a paga) de trabalho atualmente?
4. Qual é a formação (em que área) (níveis)?
5. Quais tuas características como líder?
6. O que é liderar para ti?
7. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos % são jovens (até 35) e quantos são de meia idade (acima de 36)? Quantos % são homens e quantos mulheres?
8. Você já teve equipes maiores?
9. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher? Como é a relação de vocês? Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?
10. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Quais são as principais características do plano?
11. Na sua opinião, qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?
12. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?
13. Quais as suas principais atribuições?
14. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente.
15. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral? Isso acontece, de algum modo, na tua empresa também? Se sim, como você lida com isso? Comente.
16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?
17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa? Como você lida com os desafios diários?
18. O que e como você faz para conciliar o trabalho e a família?